

INTRODUÇÃO¹

O processo de qualificação de recursos humanos via formação profissional tem conhecido em Portugal, sobretudo nas duas últimas décadas, um ímpeto significativo, como resultado da aplicação de fundos provenientes dos Quadros Comunitários de Apoio. Presentemente, muitos apoios comunitários continuam a “entrar” no território nacional como factor de impulso de acções de formação profissional. Mesmo assim, o *deficit* de qualificações escolares e profissionais de Portugal continua a ser consideravelmente preocupante. Face a este quadro, e no sentido da sua minimização, têm sido construídos vários planos de acção, em sucessivos Governos, com o objectivo comum de aumentar o nível de qualificações da população. Esta incongruência entre o elevado nível de apoios comunitários e o baixo nível de qualificações escolares e profissionais da população portuguesa, vem sustentar uma diversidade de reflexões e debates em torno da formação profissional.

Pese embora esta realidade, a ausência de investigação sobre as redes de formação profissional, a transição do Quadro Comunitário de Apoio (QCA) para o QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) e sobretudo a inexistência de qualquer tipo de registos que sustentem a dinâmica interorganizacional das entidades formadoras provocaram a necessidade de operacionalização deste estudo.

Com a utilização da teoria e metodologia de análise de redes sociais (ARS) procurou-se identificar o nível de relações de cooperação que se desenvolveram entre as entidades que promovem e incrementam acções de formação no Alentejo Central.

Sendo a formação profissional o mais importante mecanismo de qualificação de recursos humanos e, por outro lado, sendo o Alentejo uma região prioritária em termos de aplicação de Fundos Comunitários em Portugal, pretendeu-se, em termos estritos, através do recurso à análise de redes sociais, proceder a um estudo de carácter exploratório sobre a estrutura das relações que se estabeleceram entre as entidades formadoras acreditadas pelo Instituto para a Qualidade na Formação (IQF) no Alentejo Central durante o ano de 2005.

¹ Este *paper* é uma síntese da tese de doutoramento em sociologia de Joaquim Fialho (joaquim.fialho@gmail.com) apresentada na Universidade de Évora (Portugal) em Fevereiro de 2008.

Este *paper* traça em primeira instância o contexto da formação profissional no Alentejo, faz uma discussão sucinta da opção metodológica e apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos no estudo.

1 O CONTEXTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL: EVOLUÇÃO, ACTORES E ESTRATÉGIAS

1.1 A GÉNESE DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM PORTUGAL

Desde a origem do homem que a troca de saberes e de técnicas têm permitido a sua sobrevivência e evolução. Porém, foi na Idade Média que a transmissão dos saberes inerentes às mais diversas profissões começou a estruturar-se de forma mais consistente. Os aprendizes dos ofícios garantiam a transmissão dos saberes de geração em geração. Ourives, sapateiros, marceneiros e carpinteiros foram algumas das profissões que foram marcadas por esta forma de transmissão das aprendizagens em contexto profissional.

Só no século XVIII, beneficiando da intervenção do Marquês de Pombal, são criadas as primeiras instituições de fomento do ensino técnico, assentes numa lógica de «aulas», nas quais eram ensinadas as formas de trabalhar em várias actividades, nomeadamente no comércio.

No século XIX, e como consequência da Revolução Industrial, começou a desenvolver-se de forma mais consistente o ensino técnico. Foi em 1836, por influência de Passos Manuel, que foram criados os conservatórios de artes e ofícios em Lisboa e Porto, apetrechados com diversos equipamentos oficiais, cujo principal objectivo era a divulgação das evoluções técnicas da época e, simultaneamente, numa lógica de abertura do ensino ao público em geral.

Contudo, a instabilidade política que se seguiu a este período veio impedir a consagração desta iniciativa. Mesmo assim, em 1852, beneficiando da acção da Associação Industrial Portuense, é criada a primeira escola industrial, a qual, dois anos depois, passa para a tutela do Estado, assumindo a designação de Escola Industrial do Porto. Até final do século XIX, o ensino comercial e industrial é alvo de diversas reformas.

Com a primeira República, gera-se um movimento de renovação do ensino, através do qual o ensino técnico e secundário se reestrutura, procurando abranger um maior número de alunos.

No período pré-ditadura do Estado Novo procede-se a uma reformulação da organização das escolas, constituindo-se uma rede escolar de 19 escolas industriais, 7 escolas comerciais e 20 comerciais/industriais. Com o novo regime, em 1930/31, o ensino secundário técnico é alvo duma primeira reforma que pretendeu nivelar o ensino dos cursos. Em 1948, os cursos sofrem uma nova reforma que viria a permanecer até ao fim dos anos setenta. O ensino técnico, paralelo ao liceal, era desenvolvido nas escolas industriais e comerciais e não proporcionava o acesso directo a outros níveis de ensino.

Contudo, esta reforma de 1948, não introduziu grandes alterações no ensino das profissões. Assim, o sistema tradicional de aprendizagem das profissões manteve-se sustentado na transmissão de saberes no local de trabalho e sem qualquer complemento formativo. Apesar da intervenção legislativa, o sistema de formação sustentava-se em bases debilitadas e não permitia uma valorização qualitativa face às exigências da época.

O quadro anterior ficou mais evidente nos anos 60, através das novas condições sociais e económicas, as quais vieram acentuar a insuficiência quantitativa da formação profissional gerada pelo sistema educativo, sobretudo pelo acentuar da procura de mão-de-obra pela indústria, o crescimento do êxodo rural, o aumento dos fluxos emigratórios para a Europa e também pelas influências da mobilização dos soldados para os conflitos nas colónias.

Com a criação do Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-obra, em 1962, sob a tutela do Governo, procurou-se fazer uma reconversão dos adultos desempregados, tendo por base uma metodologia de ensino intensiva. Também, neste ano, surge o Instituto de Formação Profissional Acelerada, cuja sua missão principal era aumentar o nível profissional dos trabalhadores.

Esta e outras intervenções governativas, apesar dos seus objectivos de estimular o aumento das qualificações profissionais dos trabalhadores, debateram-se com enormes limitações ao nível do financiamento público, impedindo a expansão do sistema de formação profissional.

Com a reforma educativa dos anos 70 surgem os cursos gerais técnicos de agricultura, mecânica, electricidade, química, administração e comércio, formação feminina, entre outros. Estes cursos proporcionavam o acesso a cursos complementares da respectiva área profissional, com a duração de dois anos, possibilitando a sua conclusão o acesso ao ensino superior.

Em 1979, os vários organismos que operavam na formação profissional são extintos, dando origem ao Instituto do Emprego e Formação Profissional, tutelado pelo Ministério do Trabalho.

Em 1983, procurou-se relançar o ensino técnico, através do projecto «ensino técnico-profissional», cujos cursos exigiam como requisito para o seu ingresso a aprovação no 9º ano de escolaridade. Um ano depois, por intervenção do Ministério do Trabalho e do Ministério da Educação, é criada a «formação profissional em regime de alternância», tendo como base três componentes: formação escolar, formação profissional e formação na empresa. Este sistema tem resistido até aos nossos dias com a designação de Sistema de Aprendizagem.

A partir de 1986, com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, a formação profissional massificou-se e teve um *boom* significativo, beneficiando da acção do financiamento das actividades formativas pelo Fundo Social Europeu (FSE).

Com o FSE a formação profissional de iniciativa particular passa a ser apoiada por financiamentos públicos e generaliza-se o interesse pelo desenvolvimento das actividades formativas. Este crescimento foi acompanhado por uma base organizativa débil.

O Gabinete para o Ensino Tecnológico, Artístico e Profissional, criado em 1988, veio ter uma acção decisiva na génese das Escolas Profissionais (em 1989), cujo principal objectivo era a criação dum ensino secundário técnico pelas diversas regiões do país.

Com o decorrer dos anos, o FSE foi sendo alvo de reajustamentos ao nível da aplicação de financiamentos para a formação profissional. Aumentou-se o rigor na gestão, o que contribuiu decisivamente para um aumento da formação profissional em Portugal. Por outro lado, em 1997, é criado o Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR), cujo principal objectivo era o reforço da qualidade na formação profissional, a inovação nas intervenções formativas em geral e a acreditação das entidades formadoras, numa espécie de «entidade reguladora» do mercado da formação profissional.

Face ao deficit elevado de habilitações escolares da população portuguesa, é criada em 1999 a ANEFA (Agência Nacional para a Educação e Formação de Adultos), cujo principal objectivo foi o desenvolvimento de cursos de dupla certificação (certificação profissional e escolar).

Em 2002 é extinta a ANEFA através da publicação da nova Lei Orgânica do Ministério da Educação. Mesmo assim, contam-se entre os projectos desta agência

a criação dos Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (CRVCC) e dos cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA). As atribuições da ANEFA passaram entretanto para a Direcção Geral de Formação Vocacional.

Presentemente, a formação profissional em Portugal encontra-se dispersa por vários programas e medidas, por vários organismos públicos e sectoriais, constituindo um «sistema» complexo, no qual impera uma imensidão de entidades formadoras, com ofertas de formação profissional sobrepostas e, por vezes, desajustadas às reais necessidades do mercado.

1.1.1 Os sistemas de educação e formação profissional

1.1.1.1 O Sistema de Educação em Portugal

O Sistema de Educação português segue o modelo estabelecido na Lei de Bases do Sistema Educativo, e estrutura-se em três subsistemas diferenciados e com finalidades próprias:

- a **educação pré-escolar**, complementar e/ou supletiva da acção educativa da família, com a qual estabelece estreita colaboração;
- a **educação escolar**, que abrange os ensinos básico, secundário e superior, integra modalidades especiais e inclui actividades de ocupação de tempos livres;
- a **educação extra-escolar**, que se realiza num quadro aberto de iniciativa múltiplas, de natureza formal e não formal, destina-se a complementar formações escolares anteriores e/ou a suprir as suas lacunas e carências.

1.1.1.2 O Sistema de Formação Profissional em Portugal

A Formação Profissional é legalmente enquadrada pela Lei de Bases do Sistema Educativo e Decretos-lei nº 401/91 e nº 405/91, distinguindo-se:

- a formação profissional inserida no sistema educativo;
- a formação profissional inserida no mercado de emprego.

As duas ofertas diferenciam-se sobretudo pela base institucional que as suporta, respectivamente o Ministério da Educação e o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, constituindo ofertas diversificadas e com traços de complementaridade. Por outro lado, elas articulam-se pelos princípios, finalidades, processo de certificação e principais conceitos, possibilitando o estabelecimento de

relações entre ambas, em particular, as saídas profissionais e respectivos níveis de qualificação.

A Formação Profissional inclui as modalidades *inicial* e *contínua*:

- ▶ **Formação Profissional Inicial** é a modalidade que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício duma profissão. É o primeiro programa completo de formação que habilita ao desempenho das tarefas que constituem uma função ou profissão.
- ▶ **Formação Profissional Contínua** é a modalidade que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial, com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.

1.1.1.3 O Sistema de Reconhecimento e Validação de Competências

O Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, da responsabilidade da Direcção-Geral de Formação Vocacional² (DGFV) do Ministério da Educação, permite que cada adulto, maior de 18 anos, possa solicitar o reconhecimento, a validação e a certificação dos conhecimentos (escolares, profissionais e outros) que adquiriu em diferentes situações de vida (pessoal, social e profissional), para efeitos de atribuição de um certificado de habilitações escolares. O processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências é requerido e desenvolvido num Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências - CRVCC (recentemente obtiveram a designação de "CNO - *Centros Novas Oportunidades*").

Um Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências é uma instituição pública ou privada, acreditada pelo Sistema Nacional de Acreditação de Entidades da DGFV, onde existe uma equipa de profissionais que actua no sentido de reconhecer, validar e certificar os conhecimentos que os adultos foram adquirindo em diversas situações/contextos e ao longo do seu percurso de vida pessoal, social e profissional, de modo a que seja obtida uma equivalência desses conhecimentos/ competências aos 3º, 2º ou 1º ciclos do ensino básico (anteriores 9º, 6º ou 4º anos de escolaridade).

² Recentemente as competências deste organismo foram absorvidas pela recém criada ANQ – Agência Nacional para as Qualificações.

1.2 A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO ALENTEJO

Nos sucessivos Quadros Comunitários de Apoio a região Alentejo tem beneficiado significativamente da sua condição de *região desfavorecida*, circunstância esta que tem sido preponderante para a canalização de apoios financeiros provenientes do Fundo Social Europeu, com destino particular para a formação profissional.

O quadro da população do Alentejo em geral é efectivamente desfavorável, comparativamente com outras regiões a nível nacional, traduzindo-se num predomínio de pessoas habilitadas com o primeiro Ciclo do Ensino Básico (50,4% em oposição à média nacional de 46,2%, segundo os Censos de 2001) e 6,1% dos habitantes com a obtenção do ensino médio e superior, contra 8,4% da média nacional. Mesmo assim, é no Alentejo Central que se regista o valor mais significativo de habitantes com o ensino/ médio e superior: 7,1% (INE; Censos 2001).

Esta conjugação do baixo nível de qualificações com o envelhecimento da população edifica um cenário em que o perfil dos recursos humanos da região se pode constituir como um elemento estrangulador do desenvolvimento regional.

Se por um lado a aparente massificação da formação profissional pela região parece ser uma realidade, face ao número de entidades formadoras existentes e a operar, o contra-senso reside no facto de cerca de duas décadas depois da adesão à União Europeia, a região continuar a beneficiar do mesmo tipo de catalogação.

Face às evidências, a reflexão sobre o problema da aplicação dos apoios comunitários para a formação profissional é algo surpreendente, fundamentalmente após os anos oitenta, período marcado por um esforço financeiro significativo ao nível da implementação das acções de formação profissional (Pedroso, 1998).

Perante o quadro da formação profissional já desenvolvida na região, seria de esperar um ganho qualitativo substancial, sobretudo ao nível das taxas de desemprego e do desenvolvimento de iniciativas locais de emprego.

No entanto, seria também de esperar que as competências adquiridas na formação se materializassem no contexto em que ela foi desenvolvida, resultando na integração no mercado de emprego e, por outro lado, no enraizamento ao território (Pedroso, 1998). Esta limitação é, na óptica de Pedroso, o resultado "por um lado, há segmentos da oferta que não existem localmente, nomeadamente todos os que estão ligados a formações sectoriais específicas inseridas no mercado de emprego. Por outro lado, a diversidade de oferta nas estruturas que existem é muito inferior àquela cuja possibilidade está prevista nos sistemas de formação em

que se insere (1998:137).” Este desajustamento entre a oferta e as necessidades do mercado fica evidente se nos confrontarmos com a evolução do nível de qualificações da população da região e, por outro lado, pela recessão demográfica que se tem registado nos últimos anos³.

No decorrer dos anos transactos, a formação profissional no Alentejo, à semelhança de muitas outras regiões do país, tem estado concentrada em vários operadores públicos e privados, internos e externos à região, nomeadamente:

- ▶ Serviços Públicos em geral;
- ▶ Nos serviços públicos de emprego e formação profissional, como por exemplo nos Centros de Formação Profissional de Gestão directa do Instituto do Emprego e Formação Profissional;
- ▶ Estabelecimentos de ensino tutelados pelo Ministério da Educação;
- ▶ Em associações de desenvolvimento local e regional cuja sua estrutura de suporte assenta fundamentalmente em financiamentos provenientes de projectos de formação profissional;
- ▶ Em associações sectoriais de defesa de interesses múltiplos, como por exemplo de apoio à agricultura, mármore, solidariedade social;
- ▶ Em empresas de consultoria e formação assentes em capitais privados e que procuram rentabilizar as suas estruturas através das candidaturas a acções de formação profissional;
- ▶ Fundações assentes em fins culturais e educativos;
- ▶ Outros agentes, como por exemplo comissões locais, misericórdias, etc.

Perante esta diversidade de agentes, associada a uma dispersão de perfis profissionais disponibilizados⁴, a construção social da formação profissional no Alentejo tem sido acompanhada de algumas representações sociais menos abonatórias. Perspectiva idêntica têm Saúde e Figueira (2003) que referem que a formação profissional no Alentejo ainda beneficia da influência dum efeito social

³ O Alentejo é a região mais envelhecida de todo o território nacional, registando uma maior proporção de idosos (22,3%) e simultaneamente a mais baixa de jovens (13,7%). Entre 1991 e 2001 o analfabetismo reduziu-se em Portugal, com principal destaque para o Alentejo e Algarve. No entanto, o Alentejo continua a ser a região onde existe a maior taxa de analfabetismo (15,9%). Em 1991 a taxa de analfabetismo era de 20,2%.

Tanto em 1991 como em 2001 (48,2%) o Alentejo foi a região com a taxa de emprego mais baixa. Fonte: INE: Censos 1991 e 2001

⁴ Áreas de formação disponibilizadas: Administração/gestão, Agricultura/pesca; Agro Industrias; Banca e Seguros; Calçado e Curtumes; Cerâmica e Vidro; Comércio; Construção civil e Obras Públicas; Electricidade, Electrónica e Telecomunicações; Energia, Frio e Climatização; Hotelaria, Restauração e Turismo; Industria Extractivas; Indústrias Gráficas e papel; Indústrias Químicas; Informação/Comunicação e Documentação; Informática; Madeira, Cortiça e Mobiliário; Mecânica e Manutenção; Metalurgia e Metalomecânica; Qualidade; Serviços Pessoais e á Comunidade; Têxtil e Vestuário; Transportes.

utilitário e provisório, em que o empregador associa a formação profissional a diversas imagens de carácter utilitarista:

- ▶ Uma ocupação remunerada e provisória;
- ▶ Uma aprendizagem descontextualizada da verdadeira realidade profissional;
- ▶ Uma punição;
- ▶ Uma despesa desnecessária.

Neste quadro de representações referido anteriormente, em muito tem contribuído a especificidade do mercado de formação Alentejano. O facto se ser «região prioritária» em termos de atribuição de recursos financeiros para a formação profissional, a ausência de regulação do mercado; a inexistência dum plano estratégico e operacional de formação profissional interiorizada pelas entidades formadoras locais, constituem um conjunto de vicissitudes que sustentam e tornam *apetecível* o mercado de formação local. Assim, a proliferação de entendidas formadoras sedeadas na região e outras cuja sede se encontra fora do espaço territorial do Alentejo, face às circunstâncias descritas anteriormente, em muito tem contribuído para a construção duma dinâmica formativa regional muito particular.

Segundo um estudo do INOFOR⁵, datado de 2001, estavam acreditadas em Portugal, neste período, 1878 entidades formadoras, das quais 75 tinham sua sede no Alentejo. Este indicador seria razoável e proporcional se as entidades formadoras se confinassem a sua actuação dentro do espaço geográfico da sua sede.

Ao invés, surgem com muita regularidade na região, entidades formadoras provenientes de outras regiões do país, que aqui *concorrem* com as suas congéneres em prol de Programas de financiamento da formação profissional. A recolha de indicadores sobre este cenário é complexa, atendendo a que, muitas das intervenções formativas são pontuais e, até à presente data, não há registo de qualquer estudo que reflecta sobre esta dinâmica de entradas e saídas de entidades formadoras na região.

⁵ Sistema de acreditação, INOFOR, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa, 2001

1.2.1 O contexto específico das entidades formadoras do Alentejo Central

O mercado de formação profissional do Alentejo Central apresenta muitas características idênticas ao restante espaço geográfico da região, nomeadamente o perfil dos formandos, a proliferação de entidades formadoras e as suas tipologias.

A formação profissional aqui desenvolvida decorre de dois eixos estruturantes:

1. **Formação para activos desempregados**, através de ofertas de formação profissional enquadradas nas modalidades de formação de Qualificação Inicial e Profissional, Educação e Formação de Adultos (cursos EFA), Educação e Formação de Jovens (EFJ), Cursos enquadrados pelo Sistema de Aprendizagem, Cursos de Especialização Tecnológica (CET) e formação para grupos desfavorecidos.
2. **Formação para activos empregados**, na qual se enquadram as modalidades de formação contínua ao nível da reciclagem, aperfeiçoamento ou reconversão. Dentro deste eixo enquadra-se também a formação profissional desenvolvida dentro as empresas para os seus quadros de pessoal.

Em termos de capacidade instalada, o Alentejo Central dispõe de vários espaços/unidades de formação completamente apetrechadas para a implementação de acções de formação. Entre estes recursos materiais, nomeadamente espaços e equipamentos, destacam-se a EPRAL (associada à Fundação Alentejo), o CEVALOR e a ESTER em Borba⁶. As restantes entidades formadoras dispõem de espaços de formação modestos, comparativamente com as estruturas referidas anteriormente.

A estrutura de formação mais ampla e melhor apetrechada encontra-se vinculada ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

O IEFP enquanto entidade executora das medidas de política de emprego e formação profissional, tem em Évora uma das suas 5 Delegações Regionais, cuja missão assenta na implementação, execução e coordenação local das políticas de emprego e formação profissional para toda a região, principalmente através da acção do Centro de Formação Profissional de Évora (no qual se inclui o pólo de formação de Reguengos de Monsaraz). Por outro lado, é também em Évora que se

⁶ Entidades formadoras que desenvolvem formação no sector das rochas ornamentais.

encontram sedeadas as coordenações de algumas das principais Medidas de Financiamento Regional resultantes de apoios da Comunidade Europeia, como por exemplo o PORA (Programa Operacional para a Região Alentejo), FAIA (Fundo de Apoio ao Investimento no Alentejo), entre outras.

Esta centralidade regional de serviços e a maior cobertura regional de entidades formadoras⁷ fazem de Évora o principal contexto de formação profissional do Alentejo, motivo que também estimulou a realização deste estudo.

Para além da actuação do serviço público de emprego e formação profissional, o Alentejo Central beneficia duma dinâmica que se estrutura pela acção de várias entidades formadoras, adiante designados por *tipologias de entidades*.

A tipologia das associações sectoriais enquadra-se numa resposta de oferta formativa díspar, na qual se inserem as associações que procuram dar resposta a públicos, problemas e necessidades muito específicas, como por exemplo a apoio a pessoas com deficiência, rochas ornamentais e agricultura.

As empresas de consultoria e formação, sem terem muito bem defendidas as suas áreas de formação prioritárias, apresentam práticas de formação agressivas, cujo principal motivo que sustenta a sua acção é a procura de recursos financeiros resultantes de programas de financiamento, de forma a viabilizar estruturas formativas já existentes, nomeadamente salas/espacos de formação. A oferta formativa varia das áreas da informática aos serviços pessoais e, da agricultura ao têxtil/vestuário.

A par das empresas de consultoria e formação, as associações de desenvolvimento local e regional representam o principal quadro de agentes de formação local e regional. Mobilizadas por questões de carácter local, esta tipologia de entidades também oferece respostas de formação muito variadas, e com solução para várias áreas de formação.

A caracterização sobre as dinâmicas que sustentam o mercado de formação do Alentejo Central, nomeadamente a partilha de recursos humanos e financeiros e as interacções que se estabelecem entre os actores escapam aos estudos até aqui realizados. Sobre a caracterização do mercado de formação regional apenas se conhecem alguns estudos de caracterização do território assentes em indicadores estatísticos de evolução das tendências estruturais da população e do emprego, como por exemplo a proposta de *Programa Operacional*

⁷ Segundo INOFOR, em 2001, a distribuição de entidades formadoras pela região era a seguinte: 42% Évora, Beja 21%, Portalegre 25% e Setúbal 12%. O estudo também incluiu o distrito de Setúbal, apesar deste não fazer parte integrante da região Alentejo. Estes dados apenas pretendem evidenciar a realidade da distribuição das entidades.

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL
o caso das entidades formadoras do Alentejo Central

Regional Alentejo 2007-2013 (PORA), coordenado por Augusto Mateus e o *Plano Estratégico Orientador da Formação para a Região Alentejo*, elaborado em 2002 pelo Instituto de Estudos Económicos e Sociais (2002) para a Delegação Regional do Alentejo do IEFP.

Por último, a definição de estratégias de formação para a região em geral e, no caso concreto do Alentejo Central, assenta em duas lógicas distintas. Por um lado, a articulação com a disponibilidade de apoios resultantes de candidaturas a programas de financiamento resultantes do Fundo Social Europeu e, por outro lado, na resposta a necessidades específicas do mercado, como por exemplo as respostas das áreas da electricidade, electrónica, metalurgia e metalomecânica impostas pelos nichos industriais de Évora e Vendas Novas.

Transversalmente, a lógica de formação profissional assente na capacidade instalada das entidades formadoras (equipamentos e recursos humanos), aparenta ser um indicador muito influente na construção de respostas formativas locais.

2. OPÇÃO METODOLÓGICA

Partindo de indícios de interações⁸ entre entidades formadoras (EF's)⁹ no Alentejo Central, pretendeu-se identificar, como pergunta de partida para o processo investigação, «**quais as características e dinâmicas que sustentam as redes de cooperação interorganizacional das entidades formadoras do Alentejo Central**». Face ao conhecimento etnográfico do terreno, à diversidade de entidades formadoras que operam no Alentejo Central e ao número de formandos envolvidos nas acções de formação profissional, partiu-se do pressuposto que existe uma dinâmica de cooperação e de relacionamentos interorganizacionais entre as entidades formadoras. Na assunção de que existe cooperação, pretendeu-se identificar a dinâmica da rede¹⁰, principalmente o tipo de rede, o que está na base da cooperação¹¹ ou seja, como se estrutura a cooperação interorganizacional das entidades formadoras em causa e responder aos seguintes objectivos específicos:

1. *Representar a rede das entidades formadoras do Alentejo Central*
2. *Identificar as interações decorrentes do posicionamento dos actores na rede*
3. *Conhecer as dinâmicas de cooperação que sustentam os relacionamentos interorganizacionais das entidades formadoras*
4. *Identificar os efeitos da rede no comportamento das entidades formadoras*

A pertinência do estudo, conjugada com os objectivos da investigação e sobretudo, a necessidade de compreensão e aprofundamento das dinâmicas interorganizacionais foram tidos como factores preponderantes e decisivos para a opção metodológica adoptada.

O enfoque na análise de redes sociais como recurso para estudar a dinâmica das entidades formadoras resultou da necessidade de identificar o panorama de

⁸ O conhecimento etnográfico do terreno sustenta esta perspectiva de relacionamentos interorganizacionais entre as entidades formadoras.

⁹ No período que antecedeu a aplicação dos questionários, foi garantida a confidencialidade das respostas pois, tal como refere Molina “as relações são poder e nem todo o mundo está disposto a revelar quais são as suas relações” (2001:73).

Após a recolha dos dados, as entidades foram codificadas com a designação de EF/nº__. Como garantia de confidencialidade.

¹⁰ Pretende-se saber se a densidade, centralidade, proximidade, intermediação, a regularidade das relações na rede e como se estruturam.

¹¹ O quadro de cooperação preconizado assenta no tipo de recursos que se partilham na rede, como por exemplo recursos humanos (formandos e formadores), financeiros e técnicos/logísticos (salas de formação e outros equipamentos de apoio à formação).

relacionamentos e do tipo de interações dos operadores de formação do Alentejo Central.

A delimitação do objecto de estudo foi ponderada para uma margem mínima de erro. Nesta opção, foram seleccionadas todas as entidades formadoras do Alentejo Central que, em 28 de Janeiro de 2006, se encontravam acreditadas¹² pelo Instituto para a Qualidade na Formação (IQF)¹³. Às trinta entidades¹⁴ acreditadas neste período, foi ainda incluído no objecto de investigação o Centro de Formação Profissional de Gestão Directa do Instituto do Emprego e Formação Profissional, por ser a entidade formadora com maior volume de formação no Alentejo Central e pelo facto de ser o serviço público responsável pela execução das políticas de emprego e formação profissional na região. Porém, de sublinhar que outras¹⁵ entidades formadoras acreditadas pelo IQF, com sede fora do Alentejo Central, também aqui desenvolvem algumas intervenções formativas pontuais. Estas, dado o seu significado residual, não foram tidas em consideração na delimitação do objecto de estudo. Assim, com os dados recolhidos, obteve-se informação da rede total das entidades formadoras com sede no Alentejo Central.

2.1 NATUREZA DO ESTUDO

A rede em estudo enquadra-se nas Matrizes de MODO 1, atendendo a que se pretende identificar as interações entre todos os actores (mesmo número de linhas e colunas), através da utilização dos binários "0" e "1"¹⁶. De referir também que esta configuração da matriz enquadra-a nas matrizes quadradas, simétricas e idênticas e que estudam uma rede completa.

¹² A acreditação de entidades formadoras, cuja competência é do IQF (ex-INOFOR) "é uma operação de validação técnica e de reconhecimento da capacidade formativa de uma entidade. Esta validação é feita numa lógica de conformidade com o referencial de qualidade ou norma do Sistema (...) cujos objectivos são: **a)** contribuir para a elevação da qualidade e adequação das intervenções formativas; **b)** contribuir para um maior rigor e selectividade no acesso e eficácia na aplicação de fundos públicos disponíveis para o apoio à formação profissional; **c)** contribuir para a clarificação da oferta formativa, mediante a construção de referenciais que possam constituir base de orientação para utilizadores, entidades formadoras, profissionais de formação e cidadãos em geral; **d)** contribuir para a estruturação do sistema de formação profissional e a profissionalização dos seus actores; **e)** apoiar as entidades na melhoria gradual e continua das suas capacidades, das suas competências e dos seus recursos pedagógicos". Consultado em www.inofofor.pt em 30/01/2006

¹³ A consulta foi efectuada em 28.01.2006 no sítio www.inofofor.pt

¹⁴ Das 30 entidades acreditadas no Distrito de Évora "Alentejo Central" uma delas já não opera nesta delimitação, apesar de no período inicial da acreditação se encontrar com sede em Évora. Por esta razão não foi considerada.

¹⁵ Não há até à presente data qualquer estudo que inclua todas as entidades formadoras que operam no Alentejo em geral e, no Alentejo Central em particular. O carácter sazonal das intervenções formativas na região é de difícil sinalização, pois não existe nenhum organismo regulador que exija um registo para intervenção formativa em determinado território. A dispersão de Programas e Medidas de financiamento geram uma dinâmica de formação profissional que dificulta o levantamento das intervenções formativas.

¹⁶ Na construção das matrizes de relação foram considerados os dados correspondentes às regularidades de relações entre as entidades formadoras.

O estudo apresenta um uma tipologia mista¹⁷: qualitativo e quantitativo.

Por outro lado, esta investigação, de carácter exploratório¹⁸, assenta sobretudo na metodologia de estudo de caso dado, que as informações recolhidas apenas permitem analisar e estudar a dinâmica da rede interorganizacional das entidades formadoras do Alentejo Central. Na configuração da rede identificaram-se interacções formais e informais. Nas interacções de tipo formal consideraram-se todas as informações trocadas sobre a operacionalização das acções de formação, reuniões de trabalho, encontros de articulação de estratégias de formação, no quadro de lógicas formais de comunicação interorganizacional, enquanto que nas de tipo informal, foram considerados todos os contactos fora dos canais formais de comunicação, como por exemplo o aconselhamento.

O estudo estruturou-se nas duas dimensões de análise preconizadas por Porras (2001):

1. **ESTRUTURAL**, na qual se pretendeu identificar o número de interacções existentes entre os participantes da rede em relação ao número potencial, nomeadamente a coesão da rede;
2. **POSICIONAL** em que se pretendeu estudar o posicionamento dos actores na rede, nomeadamente se são centrais, periféricos ou intermediários nas relações através do recurso às medidas de centralidade, intermediação e de equivalência estrutural.

Os objectivos centram-se numa lógica descritiva e de identificação da dinâmica interorganizacional das entidades formadoras porque até há presente data existem poucos conhecimentos sobre este tema. Assim, pretendeu-se explorar e conhecer a dinâmica interorganizacional com o objectivo de extrair todas as manifestações sobre o fenómeno.

¹⁷ Após a configuração do objecto de estudo (interacção entre entidades formadoras) procedeu-se à recolha de dados **quantitativos e qualitativos**:

Dados qualitativos: Tal como refere Lazega (1998) "os dados qualitativos são indispensáveis para desenvolver a intuição sobre as relações entre actores".

Por esta razão foram entrevistados os dirigentes e/ou responsáveis das entidades formadoras para identificar características da entidade formadora e compreender as estratégias de formação.

No tratamento dos dados qualitativos utilizou-se a *análise de conteúdo*.

Dados quantitativos: foi aplicado um questionário sociométrico aos 88 técnicos que trabalhavam na operacionalização das acções de formação nas 30 entidades formadoras (não houve nenhuma recusa).

Atendendo a que não existia nenhum indicador sobre a configuração das entidades formadoras, optou-se por distinguir entre interacção formal e informal, considerando a perspectiva de Krachardt e Hanson (1997) que referem que as **redes informais são um factor de aumento da facilidade e desenvolvimento da confiança mútua entre actores e permitem uma maior celeridade no cumprimento das tarefas**.

¹⁸ **OPTOU-SE PELO ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO:** porque não há qualquer tipo investigação em Portugal sobre as interacções entre as entidades formadoras, razão pelo qual se optou pelo exploratório descritivo, numa perspectiva de descrição das características duma rede concreta de entidades formadoras e, por outro lado, identificar a configuração das suas interacções, como ponto de partida para novas linhas de investigação da análise de redes sociais aplicada ao estudo da formação profissional.

Os dados qualitativos foram manipulados com o recurso à análise de conteúdo, enquanto que os dados dos questionários sociométricos foram tratados no Ucinet 6.18 v., tendo-se procedido à codificação das entidades formadoras através da designação EFnº, como forma de garantia da confidencialidade.

3. CARACTERÍSTICAS DA REDE DAS ENTIDADES FORMADORAS (EF's)

A estrutura de relações numa rede interorganizacional definem-se como uma teia de vínculos que se estabelecem entre os elementos numa determinada estrutura (organizações). No âmbito da formação profissional e, no caso concreto do Alentejo Central, a estrutura sócio organizacional de entidades formadoras é díspar, heterogénea e de uma verdadeira diversidade. Os dados seguintes pretendem traçar e identificar a quadratura das entidades que intervêm no mercado da formação profissional.

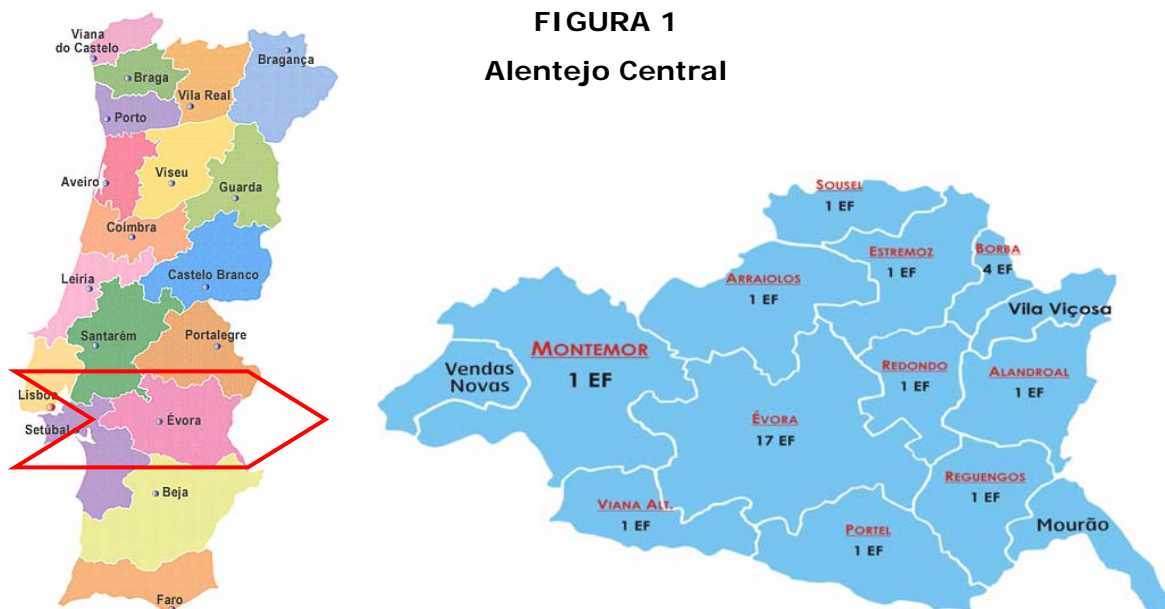
O quadro sócio-organizacional das entidades formadoras (EF) do Alentejo Central, à data da realização do trabalho de campo, era constituído por trinta entidades formadoras acreditadas pelo Instituto para a Qualidade na Formação (IQF), sendo o **critério acreditação** o principal motivo para a escolha/selecção das mesmas. Obviamente, este factor de acreditação das entidades formadoras, assumiu um papel de seriação fundamental, na medida em que permitiu delimitar de forma objectiva o universo sócio-organizacional em estudo.

Como se pode verificar pela figura seguinte, existe um número significativo de entidades formadoras no Alentejo Central, constituindo uma considerável cobertura geográfica em termos de oferta de formação por parte das entidades formadoras. Será uma cobertura aparente ou efectiva? Esta será uma questão que terá as suas respostas e considerações nas páginas seguintes, através da demonstração de alguns dos principais resultados obtidos.

Das trinta entidades consignadas neste estudo, dezassete encontram-se sedeadas na capital de distrito (Évora) e quatro no concelho de Borba¹⁹. Salvo três excepções de concelhos com ausência de entidades formadoras acreditadas, todos

¹⁹ Esta concentração de entidades formadoras em Borba (4) está associada ao facto de ser uma zona ligada à indústria dos mármore e granitos. Destas quatro entidades, duas funcionam no mesmo edifício e as restantes (uma associação de desenvolvimento e uma empresa) intervêm no mercado da formação generalista.

os restantes concelhos têm uma entidade com acreditação para poder implementar e desenvolver actividades de formação profissional.



Fonte: entrevista

Também pela leitura da figura se pode constatar que há três concelhos que não têm sedeadas quaisquer entidades formadoras com acreditação na NUT Alentejo Central (Vendas Novas²⁰, Vila Viçosa e Mourão). Contudo, esta ausência não implica a inexistência de oferta formativa para os concelhos em causa. Para além do local onde se encontram sedeadas, as entidades formadoras estudadas também desenvolvem formação profissional um pouco por todos os concelhos do Alentejo Central²¹. Por outro lado, também outras entidades que não têm a acreditação nesta NUT, aqui vêm desenvolver acções de formação profissional, nomeadamente entidades formadoras dos distritos limítrofes.

No ano de 2005 foram as empresas de consultoria e formação que tiveram uma maior expressão em termos de volume de formandos, com 30,2%, seguidas de perto pelas associações sectoriais (28,7%). Ao todo, foram 5290²² pessoas que

²⁰ Em Vendas Novas está sedeado um pólo do INOVINTER. Pelo facto da sua acreditação se encontrar em Lisboa e consequentemente fora da NUT Alentejo Central, não foi considerado nas EF's desta investigação.

²¹ As entidades apresentam a seguinte distribuição geográfica: Alandroal (1), Alcáçovas (1), Arraiolos (1), Borba (4), Estremoz (1), Évora (17), Montemor (1), Redondo (1), Portel (1), Reguengos de Monsaraz (1) e Sousel (1).

²² No cômputo geral dos formandos não foi considerada a modalidade de formação que frequentaram. Os dados reportam-se aos totais de formandos fornecidos pelas entidades formadoras.

beneficiaram das acções de formação das entidades formadoras consideradas nesta investigação.

Para o desenvolvimento das acções de formação, em muito contribuíram os fundos dos vários Programas e Medidas Comunitárias. Curiosamente ou não, apenas uma entidade formadora desenvolveu acções de formação profissional em 2005 com capitais próprios e sem recurso a fundos/projectos comunitários.

Da interpretação dos dados anteriores vão surgindo algumas questões que apontam no sentido da reflexão sobre a operacionalização das acções de formação no território em estudo.

Será a existência desta panóplia de entidades formadoras sinónimo de qualidade na formação?

Nos objectivos centrais das entidades formadoras impera o fim nobre da qualificação de recursos humanos, ou impera uma necessidade de captação de apoios comunitários para a viabilização de estruturas de formação existentes? Prevalece o capital financeiro ou o capital humano?

Esta pulverização de entidades formadoras será fruto das necessidades de qualificação de recursos humanos ou de interesses meramente economicistas? O Alentejo, enquanto região prioritária, será um espaço aliciante para as entidades formadoras que aqui se instalam?

O que seria destas entidades formadoras se dum momento para o outro se esgotassem os apoios comunitários para a formação profissional?

Neste quadro de procura de apoios para a formação profissional, será que vale a pena cooperar? Que vantagens haverá? Que tipo de cooperação se poderá estabelecer?

Sem querer de imediato dar respostas directas às questões anteriores e, sem quer colocar em causa as políticas de formação regionais (ou nacionais), os dados que se seguem remetem para algumas respostas às questões equacionadas anteriormente.

O quadro a seguir apresentado evidencia uma significativa dependência dos financiamentos comunitários por parte das entidades formadoras para o desenvolvimento das suas acções de formação profissional e responde a algumas questões enunciadas anteriormente. Os dados recolhidos, correspondem aos valores médios de financiamento por parte das entidades, não sendo objectivo estudar as proporções de financiamento por Programa e Medida. Contudo, verifica-se uma deficitária sustentação económica das entidades formadoras e uma excessiva dependência de Programas de Financiamento da Formação Profissional,

facto este que poderá funcionar como mecanismo de estrangulamento da acção interorganizacional da rede em geral e da cooperação em particular. Assim, numa eventualidade de suspensão dos Programas e Medidas de financiamento comunitários, a consequência imediata seria uma instabilidade e insustentabilidade da acção formativa das entidades formadoras. A inexistência de sustentação financeira própria para a formação é a principal causa. Relativamente ao ano de 2005 apenas uma entidade (Fundação) tinha bases próprias para pode desenvolver a sua acção formativa. Por outro lado também, se associarmos as duas entidades públicas, tendo em conta o *suporte* financeiro do Estado, ficamos perante uma rede frágil o que, em certa medida, poderia pressupor uma forte dinâmica de cooperação, como caminho inevitável para a sua actividade. Assim, apenas três entidades são «aparentemente» estáveis (ou saudáveis) em termos de pilares financeiros, facto este que contraria algumas das principais teorias sobre a cooperação, nomeadamente a tipologia de Alter e Hage (1993).

Com efeito, e pela leitura do quadro seguinte, fica bem evidente que há por parte dum número significativo de entidades formadoras, sobretudo as associações de desenvolvimento local e regional (100%), da comissão local (100%) e das empresas de consultoria e formação (93,7%), uma excessiva dependência de fundos comunitários, evidenciando uma actividade formativa pouco sustentada em termos de suporte financeiro e de dependência total de variáveis contingenciais.

QUADRO 1
Proporção de financiamentos

| Tipo de entidade | Financiamento próprio | Financiamento comunitário |
|--|------------------------------|----------------------------------|
| Pública de ensino e formação profissional | 30 % | 70 % |
| Associação de desenvolvimento | 0 % | 100 % |
| Empresa de consultoria e formação | 6,1 % | 93,9 % |
| Fundação e/ou Escola Profissional | 40 % | 60 % |
| Associação Sectorial | 21,3 % | 78,7 % |
| Comissão Local | 0 % | 100 % |
| TOTAL | 16,23 % | 83,77 % |

Fonte: *entrevista*

Relativamente à oferta formativa disponível em 2005, constata-se que ela foi diversa. Do trabalho de recolha de campo constou-se que não existem estratégias operativas de definição da oferta formativa.

Do trabalho de campo constatou-se também que existe uma aparente preocupação em inovar em novos perfis de formação profissional mas, no entanto, a dinâmica de rentabilização de recursos de várias ordens funciona como elemento estrangulador e conducente a ofertas de formação redundantes. Este cenário é bem elucidado por um dirigente de uma entidade formadora:

" todos procuram fazer o mesmo, sem inovar nas ofertas e, fundamentalmente, procurando adequar os seus projectos de formação aos Programas de Financiamento"
(Dirigente da EF9)

Para um dirigente de uma entidade formadora, a existência dum plano estratégico de formação poderia ser um elemento fundamental na regulação e estruturação do mercado:

"era importante a existência dum plano estratégico de formação em que fossem definidas as áreas de formação de referência para as entidades, a definição de estratégias conjuntas de formação e o desenvolvimento de mecanismos de cooperação" (Dirigente da EF14)

Em detrimento do estudo de necessidades de formação e constituição de consequentes respostas, as entidades formadoras procuram ajustar a sua acção na viabilização de estruturas de formação próprias através da elaboração de candidaturas a formação profissional que tenham margens de «aprovação» elevadas nos Gestores dos Programas e Medidas de financiamento.

Das entrevistas realizadas aos dirigentes e responsáveis/coordenadores da formação profissional questionou-se sobre a forma como estruturavam e organizavam os seus planos de formação. Desta recolha²³, ficou evidente uma preocupação em desenvolver um número significativo das acções de formação tendo em conta os Programas e Medidas de financiamento disponíveis em cada momento. Assim, a categoria «formação centrada em programas de financiamento» é a mais expressiva (41,9%) o que quer significar que as entidades procuram conciliar a sua actividade formativa com os financiamentos que se vão disponibilizando no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio. Este factor é sem

²³ Quadro 2 a 5

dúvida bloqueador da criatividade das entidades, na medida em que condiciona a inovação ao nível de novas alternativas de formação profissional regional.

QUADRO 2

Recurso a financiamentos comunitários

| Formação centrada em programas de financiamento | |
|---|--------------|
| <i>Fazemos de acordo com o que está aberto em termos de candidatura</i> | 15,7% |
| <i>Acertamos a oferta formativa com os Programas de financiamento</i> | 10,5% |
| <i>Candidaturas abertas/financiamentos disponíveis</i> | 10,5% |
| <i>O que é possível candidatar no momento</i> | 5,2% |
| TOTAL | 41,9% |

Fonte: entrevista

Se se tiver em consideração que 41,9% da formação profissional desenvolvida procura ir ao encontro das possibilidades de financiamento por parte de Programas e Medidas Comunitários e, por outro lado que 28,9% da formação programada resulta de «sensibilidades individuais» dos agentes de formação regional, significa que cerca de 70% da formação profissional que se implementa no mercado regional de formação é pouco sustentada e sem quaisquer tipo de diagnóstico de sustentação das necessidades do mercado. Nesta perspectiva, convém referir que nenhuma entidade formadora referiu fazer levantamentos de necessidades de formação junto do tecido empresarial/mercado de trabalho²⁴. Contudo, há também que referir que uma entidade pública possui um Conselho Consultivo em que participam as associações sindicais e empresarias numa perspectiva de aconselhamento das necessidades de formação do mercado.

QUADRO 3

Formação e sensibilidade individual

| Formação baseada em sensibilidades individuais | |
|---|--------------|
| <i>Procuramos saber o que os outros fazem, apenas como mero indicador</i> | 2,7% |
| <i>Tentamos saber o que se faz nas outras entidades formadoras</i> | 5,2% |
| <i>Partimos da nossa sensibilidade</i> | 5,2% |
| <i>Se a concorrência faz, tentamos não fazer</i> | 2,7% |
| <i>Não temos grandes preocupações com o que os outros desenvolvem</i> | 5,2% |
| <i>Faz-se o que está na moda</i> | 7,9% |
| TOTAL | 28,9% |

Fonte: entrevista

²⁴ Há entidades formadoras que mantêm contactos regulares com o mercado/tecido empresarial por influência da dinamização da sua Componente de Formação Prática em Contexto Real de Trabalho.

Perante o quadro anterior, sobressai uma dinâmica de formação regional desarticulada entre a oferta e as necessidades do mercado, beneficiando da influência das lógicas imediatistas de financiamentos comunitários.

A elaboração do Planos de Formação só em terceira instância é que resulta de estudos de diagnóstico realizados pelas entidades formadoras. Nesta categoria (16,0%) enquadra-se a elaboração do diagnóstico de formação tendo por base instrumentos formais da elaboração, como por exemplo, questionários e entrevistas.

QUADRO 4
Diagnóstico de formação

| Formação diagnosticada | |
|--|--------------|
| <i>Fazemos um diagnóstico de 3 em 3 anos</i> | 2,7% |
| <i>Elaboramos um pequeno diagnóstico local</i> | 2,7% |
| <i>Vamos estabelecendo contactos diários com a população</i> | 2,7% |
| <i>Temos por base um diagnóstico regular de necessidades de formação</i> | 2,7% |
| <i>Elaboramos um diagnóstico de necessidades</i> | 5,2% |
| TOTAL | 16,0% |

Fonte: *entrevista*

Por fim, a categoria «inovação/descoberta de novas áreas» é a menos expressiva (13,2%), sendo que, são poucas as entidades que apresentam preocupações em inovar em áreas de formação profissional. A explicação para este valor pode ter razões no determinismo que se ostenta relativamente à oferta de financiamentos comunitários e com o «jogo de interesses» instalado no mercado regional de formação.

QUADRO 5
Novas áreas de formação

| Inovação/descoberta de novas áreas | |
|--|--------------|
| <i>Procuramos a especialização em áreas específicas</i> | 10,5% |
| <i>Tentamos fazer o que os outros (entidades formadoras) não fazem</i> | 2,7% |
| TOTAL | 13,2% |

Fonte: *entrevista*

Em síntese, os dados apresentados sobre a concepção e operacionalização das acções de formação profissional assentam sobretudo numa lógica imediatista, centrada na disponibilidade de financiamentos de Programas e Medidas

Comunitárias e também em sensibilidades individuais e estudos de diagnóstico de necessidades de formação em última instância. Com estes dados, não se pretende catalogar a formação profissional como *desnecessária* e sem qualquer tipo de fundamento porém, pretende-se reforçar a tese de que é necessário apurar as «sensibilidades» e recentrar a oferta formativa em dinâmicas de formação/emprego e de estimular respostas às necessidades do mercado de trabalho.

3.1 REDE FORMAL E INFORMAL: DUAS REALIDADES²⁵

3.1.1 Rede formal

Na construção da matriz de contactos formais entre os técnicos das entidades formadoras foram considerados todos os relacionamentos que se enquadram numa lógica de formalidade, designadamente reuniões de trabalho, encontros, contactos via ofício e outros que obedecessem a procedimentos mais rigorosos de relacionamento e sustentados pelos canais formais de comunicação interorganizacional.

Na base da construção da matriz solicitou-se²⁶ aos técnicos que identificassem "*todas as entidades com as quais mantivessem contactos de carácter exclusivamente formal (reuniões, encontros de trabalho, etc.)*" no sentido da operacionalização das acções de formação profissional. Na explicitação deste tipo de relacionamento procurou-se identificar os contactos formais dos técnicos no sentido da obtenção de informações de carácter técnico para operacionalização das acções de formação, nomeadamente:

- ▶ Informações sobre candidaturas a Programas e Medidas de financiamento;
- ▶ Reuniões para definir estratégias e/ou acções de formação;
- ▶ Troca de informações sobre formadores;
- ▶ Partilha de recursos humanos (formadores²⁷) e materiais (salas e equipamentos).

²⁵ À análise das entidades (EF) é atribuída uma classificação. Assim, entenda-se: P (Pública de ensino e formação), AD (Associação de desenvolvimento), E (Empresa de consultoria e formação), F (Fundação e/ou escola profissional), AS (Associação sectorial), C (Comissão local).

²⁶ Esta solicitação/aplicação do questionário foi explicada de forma presencial como estratégia para dissipar dúvidas de preenchimento e esclarecer eventuais dificuldades.

²⁷ Nestes recursos humanos não estão enquadrados os formandos pelo facto de não se registar qualquer tipo de partilha entre as entidades formadoras. Ao contrário, são um «recurso escasso» e amplamente disputado pelas entidades formadoras. São, para além do financiamento, o principal elemento de viabilização das acções de formação.

A rede formal das entidades formadoras aqui desenhada enquadra-se na tipologia das matrizes de Modo 1, atendendo a que tem por base fluxos de vários níveis ou seja, unidireccionais e bidireccionais entre as entidades formadoras.

O UCINET dispõe dum conjunto muito vasto de medidas para analisar as redes sociais. Das medidas descritivas, passando pelas medidas de detecção da coesão dos grupos (Cliques, N-Clans, etc.) até às medidas de equivalência, são muitas as possibilidades de análise da rede. Face aos objectivos da investigação em causa, foram utilizadas as medidas anteriormente referidas como forma de:

- ▶ Representar a rede das entidades formadoras do Alentejo Central;
- ▶ Identificar as interacções decorrentes do posicionamento dos actores na rede;
- ▶ Conhecer as dinâmicas que suportam os relacionamentos interorganizacionais entre entidades formadoras;
- ▶ Identificar os efeitos da rede nos comportamentos das entidades formadoras.

O primeiro enfoque de análise assenta nas medidas descritivas da rede que colocam ênfase nas características sociais das interacções, bem como acentuam e clarificam alguns dos aspectos da integração e da coesão social das entidades.

Neste estudo assumiu-se a cooperação como um factor estruturante e fundamental para a definição de estratégias de formação. Assim, a definição de estratégias concertadas de formação como forma de maximização de recursos e de evitar respostas formativas sobrepostas, são os dois principais elementos que sustentam esta necessidade de cooperação²⁸ entre as entidades formadoras do Alentejo Central.

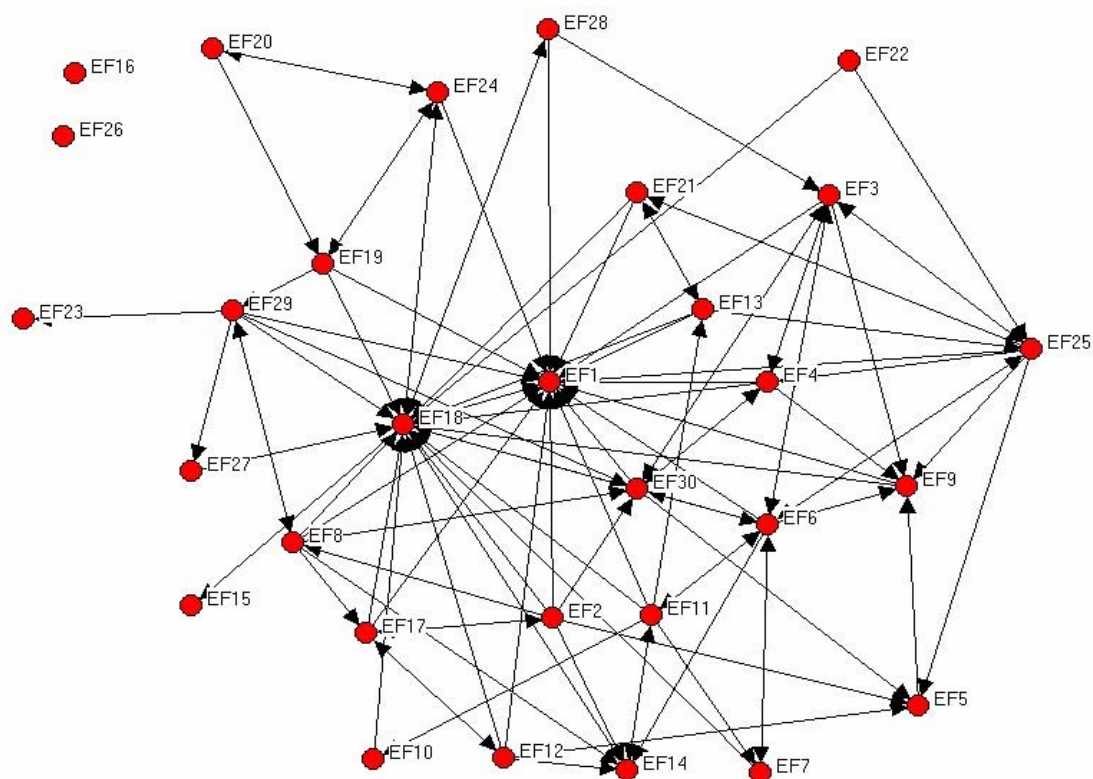
Para a análise dos dados e numa primeira leitura do grafo seguinte, sobressaem à primeira vista quatro aspectos gerais que caracterizam a rede formal das entidades formadoras:

1. A quantidade de fluxos que se regista evidencia uma rede de baixa densidade de interacções entre entidades, nomeadamente uma dinâmica de cooperação ténue e deficitária em termos de relacionamentos.

²⁸ Para além dos dois pontos referidos, o actual quadro de apoios comunitários aponta no sentido da racionalização dos apoios financeiros às entidades, constituindo mais uma razão de peso para a necessidade de cooperação.

2. Registam-se duas entidades que estão fora do circuito formal da rede ou seja, não recebem e não emitem qualquer fluxo (EF16F e EF26AS) – nós soltos/isolados.
3. Há dois actores que ocupam uma posição privilegiada no que respeita à recepção de fluxos de outras entidades (EF1P e EF18P). Estas duas entidades (as duas entidades públicas presentes na rede) ocupam uma posição central e de grande influencia na rede ao nível dos fluxos de comunicação.
4. Também pela visualização do grafo se constata que estamos perante uma rede onde prevalecem laços os fracos entre a generalidade das entidades formadoras (Granovetter, 1974) e estão evidentes muitos buracos estruturais na rede (Burt, 1992).

FIGURA 2
Grafo rede formal



Fonte: *questionário sociométrico*

A leitura do grafo (Fig. 2) e a análise da matriz que o sustenta, ancorada na apreciação estatística, culmina-se numa rede de baixa densidade. O cálculo desta medida no UCINET apresenta uma densidade média da rede de 11,84% ou seja, uma densidade muito abaixo da razoabilidade. Quer isto dizer que, num quadro de 100% de relações possíveis (rede total), apenas se verificam 11,84% de interações entre as entidades formadoras. Por conseguinte, numa possibilidade máxima de 870 interações na rede (30x29), apenas se registaram 103 fluxos de relacionamentos formais entre as entidades formadoras do Alentejo Central.

Por outro lado, considera-se uma rede abaixo da razoabilidade atendendo a que seria de esperar a definição de estratégias conjuntas de formação como caminho para a viabilização de Planos de Formação das entidades (entenda-se: evitar sobreposições de candidaturas a acções de formação). Contudo, esta baixa densidade, que se entende como negativa, é um factor determinante na identificação das fragilidades do mercado de formação local. Por exemplo, a EF17, no período da realização do trabalho de campo encontrava-se a operar, tendo o seu dirigente referido dificuldades em mater a sua actividade por influência directa da «agressividade do mercado». Alguns meses depois do trabalho de campo, a entidade encerrou por dificuldades de sustentação financeira.

Por estes dados também se pode inferir que estamos perante uma rede fraca, pautada por uma lógica de ausência de relacionamentos regulares entre as entidades formadoras e um individualismo de acção no território. Porém, também é visível que as duas entidades formadoras públicas assumem um papel central na rede o que, numa primeira análise, nos remete para um quadro de maior influência e de poder comparativamente com as restantes entidades, na linha do que preconiza Hanneman (2001).

Estas duas entidades públicas são importantes na rede porque são elas que determinam de forma indirecta²⁹ a dinâmica do mercado de formação. O facto de serem detentoras dum manancial de informação técnica, a posse de estruturas de formação bem apetrechadas em salas e equipamentos, a sua «maior» solidez em termos financeiros, transforma estas entidades em entidades de referência para as restantes entidades formadoras do Alentejo Central.

Bourdieu (1986) reportou-se ao conceito de agregado tendo por base uma ligação de pertença forte a uma rede social de relações supostamente

²⁹ Utiliza-se a terminologia «forma indirecta» pelo facto de não existir a definição de estratégias conjuntas de formação e pelo facto de se tratar duma influência identificada no trabalho de campo. Assim, apesar de não se registar uma influência e dependência directa das restantes entidades para com as entidades públicas, é certo que estas servem de referência para o mercado de formação.

institucionalizadas e de reconhecimento mútuo. Os dados resultantes da densidade da rede das EF's, bem como os dados seguintes, sustentam uma rede fraca e de relações institucionais débeis e pouco dinamizadas podendo, em oposição ao conceito de agregado referido anteriormente, afirmar-se que estamos perante uma rede de agregados débeis e de relações interorganizacionais de modo ténue e pouco dinamizadas, constituindo um quadro de *confiança desconfiante* (Fialho, 2007a; Fialho, 2008).

Se por um lado a rede apresenta uma baixa densidade por outro, há entidades que nesta lógica de precariedade de relacionamentos já referidos, acabam mesmo assim por ocupar uma posição aparentemente privilegiada (as duas entidades públicas) no quadro geral da rede. A sustentação em orçamentos mais sólidos e o manancial de recursos que dispõem são a principal explicação para tal posicionamento.

Pela análise dos dados da matriz e do grafo podem ser tecidas as seguintes considerações:

- ▶ As duas entidades públicas da rede ocupam uma posição central na rede, funcionando como mecanismo de influência de fluxos das restantes entidades formadoras.
- ▶ As duas entidades públicas, pelos posicionamentos que ocupam na rede, são aquelas que têm mais condições posicionais de influenciar a dinâmica da rede nomeadamente a operacionalização das políticas de formação no Alentejo Central.
- ▶ Também em termos de proximidade no grafo se verifica que existe uma proximidade considerável entre as associações de desenvolvimento sendo, aliás, o caso mais significativo de relacionamentos entre tipologias de entidades na rede³⁰.
- ▶ A seguir às associações de desenvolvimento são as empresas de consultoria e formação que apresentam uma maior proximidade ao nível dos relacionamentos na rede.
- ▶ Apesar da proximidade referida nos últimos dois pontos, a rede é fraca em termos de interações e configura um cenário de precariedade de relacionamentos, nomeadamente ao nível da cooperação interorganizacional. Por outro lado, nesta rede verificam-se também duas entidades isoladas e outras duas que estão extremamente afastadas da centralização da rede (EF20 e EF23). As relações que se desenvolvem no centro do grafo estão

³⁰ Estes dados foram desenvolvidos e consolidados no estudo através da utilização do procedimento de "Afinity network" que em se agrupar as entidades por natureza jurídica de constituição.

ancoradas numa maior solidez e em relações de confiança. A EF1P e a EF18P são as entidades mais centrais e que assumem uma maior expressão nos indicadores descritivos da rede (tamanho, número de laços e número de pares).

O teste do Grau de Centralidade dos actores, que calcula o número de actores aos quais um actor se encontra directamente ligado, vem confirmar a tese de alguns actores privilegiados na rede, designadamente a EF6 no grau de centralidade de saída, e as EF18P e EF1P na centralidade de entrada. Quer isto significar que a associação de desenvolvimento (EF6) é a entidade que mais estimula a comunicação na rede, quadro este que se confirma também pela maior centralidade de saída da rede. Por outro lado, as duas entidades públicas apesar assumirem um posicionamento mais central na rede, são as entidades que menos estimulam a comunicação na rede. Assim, o seu estado de passividade na recepção de fluxos/ ausência de resposta (EF1= 0 fluxos, EF18 = 5 fluxos) tornam estas entidades como elementos estranguladores da comunicação e confirma-se a tese de que apesar da posição privilegiada na rede, por força do manancial de recursos que dispõem, são entidades que geram uma maior influência das políticas regionais de formação. Se compararmos a dinâmica das entidades públicas com as associações de desenvolvimento, em particular a EF6, constata-se que, mesmo sem serem os actores mais centrais na rede, as associações de desenvolvimento constituem o principal *motor* da dinâmica formativa do Alentejo Central, sobretudo pela posição de abertura para a cooperação que evidenciam na rede, em certa forma influenciada pelo que os técnicos das associações de desenvolvimento denominam de «essência³¹» do associativismo.

O quadro seguinte apresenta os níveis de centralidade de saída dos actores da rede:

QUADRO 6

Centralidade de saída dos actores

| EF1 | EF2 | EF3 | EF4 | EF5 | EF6 | EF7 | EF8 | EF9 | EF10 | EF11 | EF12 | EF13 | EF14 | EF15 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 0 | 7 | 6 | 5 | 1 | 9 | 2 | 6 | 2 | 1 | 7 | 5 | 4 | 1 | 0 |
| EF16 | EF17 | EF18 | EF19 | EF20 | EF21 | EF22 | EF23 | EF24 | EF25 | EF26 | EF27 | EF28 | EF29 | EF30 |
| 0 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 0 | 4 | 7 | 0 | 1 | 3 | 6 | 6 |

Fonte: *questionário sociométrico*

³¹ Entenda-se como a procura de acordos de parceria para o desenvolvimento e concretização de projectos.

Da apreciação do quadro fica também bem claro que a EF6AD é a entidade que apresenta uma maior centralidade de saída ou seja, é aquela que no quadro geral da rede ocupa uma posição de maior destaque na emissão de fluxos com outras entidades (*outdegree* 9). A este posicionamento estão associados dois factores preponderantes:

1. É a associação de desenvolvimento local e regional com maior número de anos de exercício e actividade no terreno;
2. Foi a associação de desenvolvimento que teve o maior número de formandos no ano de 2005.

Seguem-se as EF11AD, EF2E e EF25AD com um grau de centralidade de saída de 7. Se por um lado a centralidade de saída da rede nos fornece indicadores sobre as entidades que apresentam uma maior abertura (entenda-se uma maior emissão de fluxos), podemos então constatar que das quatro entidades que apresentam um maior *outdegree*, três são associações de desenvolvimento. Assim, estes dados vêm confirmar que são estas entidades que apresentam uma maior abertura para a interacção e, por conseguinte, são aquelas que menos estrangulam a comunicação na rede pelo facto de se encontrarem na linha da frente em termos de saída de fluxos. De registar também que na rede há entidades que assumem um papel muito passivo³², como por exemplo a EF14F, EF10E, EF5E e EF27E (*outdegree* 1) e a EF23C, EF26AS, EF16F, EF1P e EF15F que não emitem qualquer fluxo. Se a EF1 e a EF18 são, tal como se pode constatar no grafo (Fig. 2), as entidades mais centrais na rede, com estes indicadores constatamos que se trata duma centralidade passiva na qual as entidades públicas actuam como meras entidades receptoras, facto este que lhe confere uma posição de passividade central estranguladora da rede. O facto de possuírem recursos materiais, financeiros e humanos geram uma procura interessada de apoios por parte das restantes entidades formadoras.

Em suma, o grau de saída varia entre 9 e 0, sendo o valor médio por entidade de 3,43. Das trinta entidades metade estão abaixo do grau médio de saída de fluxos da rede.

No lado oposto e, relativamente à centralidade de entrada, encontram-se dois actores que ocupam um papel que sobressai significativamente dos outros designadamente, EF18P e EF1P, com grau 19 e 18, respectivamente. Estes dados vêm consubstanciar a tendência de entidades centrais e passivas da rede, numa

³² Este posicionamento das empresas de consultoria e formação vem confirmar a tese da «formação negócio», consubstanciando uma agressividade no mercado em torno duma maior capitalização de apoios financeiros. O exemplo já referido do encerramento da EF17 por dificuldades de sustentação financeira elucida a postura desta tipologia de entidades formadoras.

lógica de “meros receptores” de fluxos. O quadro seguinte apresenta o grau de centralidade de entrada dos actores da rede, no qual se podem constatar as tendências da rede anteriormente referidas.

QUADRO 7

Centralidade de entrada dos actores

| EF1 | EF2 | EF3 | EF4 | EF5 | EF6 | EF7 | EF8 | EF9 | EF10 | EF11 | EF12 | EF13 | EF14 | EF15 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 18 | 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 1 |
| EF16 | EF17 | EF18 | EF19 | EF20 | EF21 | EF22 | EF23 | EF24 | EF25 | EF26 | EF27 | EF28 | EF29 | EF30 |
| 0 | 3 | 19 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 4 | 0 | 1 | 1 | 2 | 6 |

Fonte: *questionário sociométrico*

Da análise do quadro também fica evidente que há três entidades formadoras que não recebem qualquer fluxo (EF16F³³, EF22AD e EF26AS) e por essa razão ocupam uma posição residual na rede.

O total dos contactos formais, estabelecidos na rede são 103, quer em *outdegree* ou em *indegree* o que vem consubstanciar a baixa centralidade da rede.

Por último e, ainda na lógica da centralidade dos actores, a centralização de saída da rede é baixa (19,85%) o que quer dizer que os actores são, relativamente à centralidade, muito semelhantes e sem grandes disparidades ou seja, não há grande partilha entre eles. No que concerne à centralização de entrada, o valor já é mais elevado pois situa-se nos 55,52%, o que quer dizer que se registam actores que centralizam a rede ao nível da recepção de fluxos. Neste caso, em muito contribuem a EF1P e EF18P como principais receptores de fluxos. Trata-se de uma lógica de unidireccionalidade nas interações e que reforça a tese da dependência das restantes entidades públicas.

Se por um lado o posicionamento dos actores na rede é um indicador relevante, por outro lado, o número de pares que um actor é capaz de ligar vem complementar os indicadores anteriores. Esta medida, denominada de grau de intermediação (*betweenness*) é fundamental para perceber o papel que cada actor ocupa na rede ao nível da circulação da informação.

Da análise da rede formal resulta o seguinte quadro sobre o grau de intermediação dos actores, no qual é visível o papel da EF18P relativamente a todas as outras. Este indicador sustenta que na comunicação da rede a EF18P é a entidade pela qual passam o maior número de fluxos de actores. Por conseguinte,

³³ Em Abril de 2006 esta entidade não viu renovada a sua acreditação por parte do IQF. Por esta razão, esta entidade também deixou de desenvolver formação na região.

também é importante verificar que, nesta medida, a EF1P que até aqui tem assumido um papel de relevo, tem um valor 0 o que quer significar que não desempenha qualquer função de intermediação na rede, é uma entidade que apenas recebe informação e não emite assumindo um posicionamento de buraco estrutural na rede. Este posicionamento surge associado ao leque de recursos humanos e financeiros que dispõe e ao papel de entidade executora das políticas públicas de formação profissional. Os fluxos estabelecidos pela generalidade das EF's em prol das entidades públicas (principalmente a EF18) surgem no sentido da obtenção de informações privilegiadas e determinantes para a consolidação das suas acções de formação. A EF18 é a entidade de referência na rede.

Pelo quadro seguinte, cujos resultados do grau de intermediação se encontram por ordem decrescente, é bem evidente que a EF18P é a entidade que apresenta o valor mais significativo. Quer isto dizer que, das 1392 relações de intermediação possíveis na rede, 316,117 passam forçosamente pela EF18P.

QUADRO 8
Grau de intermediação

| | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EF18 | EF24 | EF19 | EF29 | EF11 | EF8 | E14 | EF6 | EF3 | EF30 |
| 316.117 | 169.917 | 147.917 | 142.967 | 85.583 | 72.000 | 63.917 | 61.950 | 56.400 | 50.550 |
| EF17 | EF25 | EF28 | EF9 | EF13 | EF2 | EF4 | EF21 | EF5 | EF12 |
| 50.000 | 45.583 | 43.033 | 31.500 | 17.000 | 15.500 | 8.867 | 6.333 | 4.117 | 2.750 |
| EF16 | EF20 | EF1 | EF23 | EF10 | EF26 | EF27 | EF7 | EF22 | EF15 |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Fonte: questionário sociométrico

Ainda relativamente à intermediação, seguem-se a EF24AS, EF19AS e EF29AS como entidades com maior grau de intermediação. Nesta intermediação podemos verificar que três associações sectoriais preenchem quase um terço da intermediação da rede das entidades formadoras. Assim, na dinâmica desta rede, as associações sectoriais são os principais pontos de comunicação entre entidades formadoras. Outro dado significativo da análise do quadro assenta no facto de dez entidades (um terço) registarem o valor 0.000, ou seja, não têm qualquer papel na intermediação da rede, são uma espécie de actores passivos entre as quais a já referida EF1P. Estes dados apontam para uma lógica de fechamento organizacional e de buracos estruturais na rede.

Ainda no caso das associações sectoriais (EF24, EF19 e EF29), a semelhança entre os públicos destinatários destas entidades formadoras (pessoas com

deficiência) e as dificuldades materiais e financeiras inerentes, são factores que estimulam a necessidade de cooperação na rede e, por esta razão, se explica este valor de intermediação e que se pode traduzir numa relação de tipo «laço forte».

A média de intermediação desta rede é de 46,400 e os valores oscilam entre 0.000 e 316.117.

Embora a intermediação nos diga o papel de intermediário dum actor no quadro geral da rede, deixa em aberto qual a proximidade entre eles ou seja, não responde à capacidade que um actor tem para chegar até outros actores, nomeadamente a distância geodésica e a proximidade. A base para percebermos a capacidade que um actor tem para chegar aos outros actores assenta na proximidade (de entrada e de saída) isto é, na medida designada por *closeness* e que está ancorada nas distâncias geodésicas entre actores. Normalmente, e segundo advoga Molina (2001), nas análises das redes, a proximidade de entrada é o valor que se considera.

Relativamente à EF15F, o facto de ter sido a única entidade que em 2005 desenvolveu acções de formação profissional com capitais próprios e sem o recurso a financiamentos externos vem gerar este posicionamento na rede. Por outro lado, e com base no conhecimento do terreno, esta entidade apresenta um espólio patrimonial e cultural bastante elevado, factores estes que a tornam apetecível para o estabelecimento de relações de proximidade.

Assim, na proximidade de entrada (*incloseness*) as entidades EF1P, EF15F e EF18P são aquelas que apresentam uma maior proximidade de todas as outras entidades. No quadro seguinte para além de se constatar que a EF1P e a EF18P assumem um papel significativo na proximidade para com as outras entidades da rede, associa-se a estas duas a EF15F. O quadro seguinte consubstancia estes dados:

QUADRO 9

Proximidade de entrada

| | | | | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| EF1 | EF15 | EF18 | EF14 | EF24 | EF28 | EF3 | EF30 | EF9 | EF6 |
| 19.079 | 16.667 | 16.201 | 14.948 | 14.573 | 14.356 | 14.078 | 13.810 | 13.810 | 13.744 |
| EF11 | EF5 | EF4 | EF25 | EF19 | EF20 | EF7 | EF13 | EF23 | EF10 |
| 13.679 | 13.426 | 13.303 | 13.242 | 13.122 | 13.063 | 12.889 | 12.719 | 12.554 | 12.446 |
| EF29 | EF21 | EF8 | EF27 | EF17 | EF2 | EF12 | EF26 | EF22 | EF16 |
| 12.288 | 12.236 | 11.462 | 11.328 | 10.701 | 9.864 | 9.864 | 3.333 | 3.333 | 3.333 |

Fonte: questionário sociométrico

A média do grau de proximidade dos actores da rede situa-se nos 12,315 o que quer significar que 20 actores da rede (EF1P a EF10E) estão dentro da média de proximidade, ou seja, estão relativamente próximos uns dos outros, constituindo uma rede de poucos fluxos, mas com uma proximidade considerável entre as entidades. Esta proximidade entre actores deve-se ao facto de se tratar duma rede de baixa densidade. De referir também que as duas entidades públicas (EF1 e EF18) e a EF15 (entidade que realizou formação com capitais próprios) são as entidades que apresentam uma maior proximidade na rede, facto este que vem indiciar uma dinâmica de rede assente em interesses de ordem económica por parte das restantes entidades formadoras. Por outro lado, há dez entidades que apresentam uma proximidade abaixo da média ou seja, são entidades que se encontram mais distantes das posições privilegiadas da rede. De referir que destas dez entidades, metade são empresas de consultoria e formação (EF8, EF27, EF17, EF2 e EF12). Por esta tendência da rede pode-se inferir que a dinâmica concorrencial existente entre entidades formadoras em geral, tem uma maior incidência nas empresas de consultoria e formação, nomeadamente ao nível do seu fechamento organizacional e à baixa predisposição para a participação na dinâmica da rede. Daí a proximidade se traduzir em afastamento.

No quadro das medidas de centralidade, Bonacich desenvolveu uma medida que permite medir o «nível de poder» que um actor ocupa na rede pois, segundo o autor, o actor pode ser muito central e não exercer qualquer poder sobre os outros.

Nesta rede, o «*Bonacich Power*» varia entre um mínimo de 0 e um máximo de 9. Assim, de acordo com este índice, a EF6AD (9), a EF2E, EF11AD e a EF25AD (7) são as entidades que apresentam um maior índice de poder na rede. Das quatro entidades referidas anteriormente neste índice, três são associações de desenvolvimento, indicador este que se encontra na linha das entidades que mais estimulam a dinâmica da rede. Apesar de não serem tão centrais, a sua posição torna-as influentes no quadro geral da rede pois são entidades cujo papel de emissão e recepção de fluxos as torna mais influentes. Neste quadro de relação importa destacar que os relacionamentos/fluxos entre estas entidades resultam da «necessidade imposta» do estabelecimento de parcerias nos seus projectos de desenvolvimento local/regional, a constituição de agrupamentos de associações de desenvolvimento, uma maior diversidade de possibilidades de candidatura (P.exº Programas de Financiamento para associações de desenvolvimento) e uma maior predisposição para a partilha de informação e experiências.

QUADRO 10
Bonacich Power

| EF1 | EF2 | EF3 | EF4 | EF5 | EF6 | EF7 | EF8 | EF9 | EF10 | EF11 | EF12 | EF13 | EF14 | EF15 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 0 | 7 | 6 | 5 | 1 | 9 | 2 | 6 | 2 | 1 | 7 | 5 | 4 | 1 | 0 |
| EF16 | EF17 | EF18 | EF19 | EF20 | EF21 | EF22 | EF23 | EF24 | EF25 | EF26 | EF27 | EF28 | EF29 | EF30 |
| 0 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 0 | 4 | 7 | 0 | 1 | 3 | 6 | 6 |

Fonte: questionário sociométrico

Pela leitura do quadro anterior sobressaem alguns indicadores:

- ▶ EF6AD é a entidade que assume um papel de maior preponderância na rede, sobretudo pelo facto de ser a entidade que mais influência positivamente a comunicação na rede (maior centralidade de saída).
- ▶ A EF2E, EF11AD e EF25AD são equivalentes em termos de papéis de poder na rede e ocupam uma posição muito próxima dos valores máximos;
- ▶ Das quatro entidades referidas anteriormente, três são associações de desenvolvimento.
- ▶ A EF1P, EF15F, EF16F, EF23C e EF26AS são entidades cujo papel de poder na rede é residual e sem qualquer significado expressivo;
- ▶ De destacar também que os resultados “0” da EF1 e EF15 são o reflexo da passividade destas entidades na rede, nomeadamente por força da sua «condição financeira» mais sólida e menos dependente relativamente a Programas e Medidas de financiamento.
- ▶ A média situa-se nos 3,433.

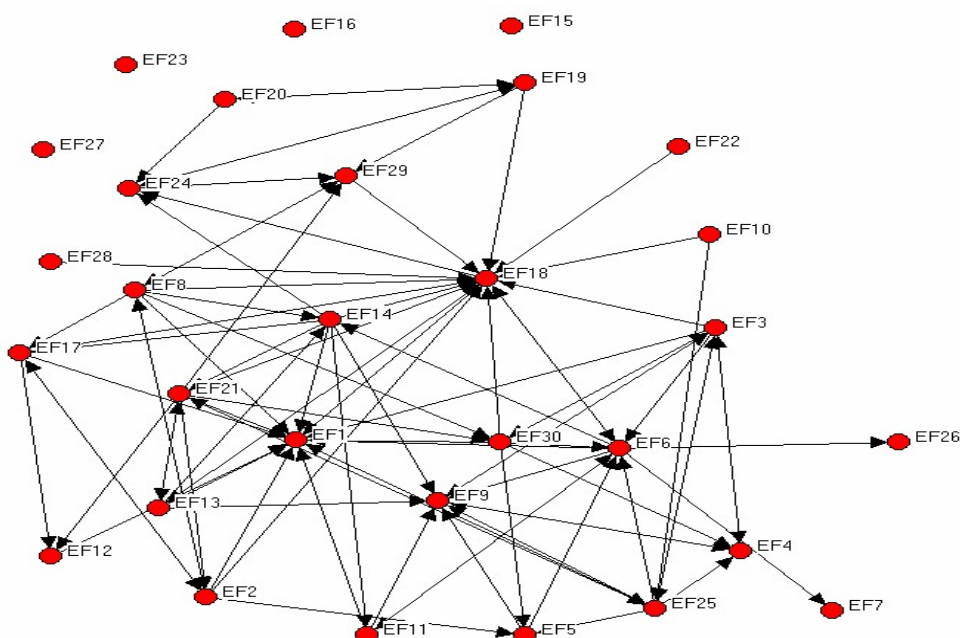
3.1.2 Rede informal

A construção da rede informal das entidades formadoras do Alentejo Central tem por base todos relacionamentos que se estabelecem entre as entidades fora dos canais normais de comunicação. Por conseguinte, assenta numa lógica de informalidade em que imperam os circuitos de comunicação informal pouco definidos e fora das lógicas da regularidade formal de comunicação. Para a construção desta matriz solicitou-se aos técnicos que nomeassem todas as

entidades formadoras com as quais mantinham contactos informais regulares nomeadamente, pedidos de esclarecimento, informações técnicas e aconselhamento sobre a operacionalização das acções de formação.

O grafo seguinte apresenta a distribuição gráfica das entidades formadoras, no qual está bem visível que quatro entidades não tem qualquer fluxo e, por essa razão, são nós soltos que não participam na dinâmica da rede: EF27E, EF23C, EF16F e EF15F. Pela visualização do grafo verificamos que das três Fundações existentes na rede, duas não participam na sua dinâmica. Este cenário, consubstanciado com a baixa densidade da rede (10,57%³⁴) deixa bem claro que se trata duma rede muito frágil e que dos 870 fluxos possíveis entre os actores da rede (100%), apenas se registam 92 fluxos informais. Se tivermos em conta a maior formalidade da rede, pode-se inferir que se trata duma rede deficitária em termos de confiança nos relacionamentos entre as entidades formadoras e, por outro lado, vem também consubstanciar a rigidez de relacionamentos e de procedimentos instituídos na rede, aos quais se encontram associadas as regras rígidas de candidatura dos Programas e Medidas de Financiamento. Por outro lado a rede informal é muito semelhante à rede formal, nomeadamente ao nível da sua densidade.

FIGURA 3
Grafo da rede informal



Fonte: *questionário sociométrico*

³⁴ Densidade inferior à da rede formal. A rede formal registou uma densidade de 11,84%.

Na base da existência de nós soltos, podemos encontrar razões diferenciadas:

- ▶ EF15 - Autonomia financeira na elaboração das suas acções de formação, tornando-a independente ao nível de relacionamentos com outras entidades.
- ▶ EF16 – Por ser uma entidade gerida a partir de Lisboa e sem enraizamento ao meio, obstaculiza as relações de proximidade e outras relações com outros actores da rede.
- ▶ EF23 – O afastamento geográfico e a viragem em termos de formação para o distrito de Portalegre constituem o motivo de distanciamento da dinâmica formativa do Alentejo Central.
- ▶ EF27 – É estratégia desta entidade o estabelecimento de contactos e acordos de cooperação com outras entidades formadoras sedeadas fora da região. O argumento utilizado assenta numa «maior predisposição para cooperar» e em maiores relações de confiança com congéneres fora da região.

A rede informal apresenta uma centralização de 40,39%, o que quer dizer que se está perante uma rede em cerca de 40% das relações de desenvolvem no centro da rede. A este cenário está associado o facto das duas entidades públicas se situarem no coração da rede e, sendo entidades bastante importantes na rede, são cumulativamente responsáveis por esta centralização. Por outro lado, este indicador de centralização evidencia que quanto mais afastadas estiverem as entidades do centro da rede, menor será a sua influência na rede. Este enfoque da centralização da rede consubstancia a tese da dependência de informação das restantes entidades formadoras para com as entidades públicas e consubstancia uma rede de:

- ▶ Estruturada em prol de laços fracos entre a generalidade das entidades;
- ▶ Consubstancia-se a tese da proximidade entre as associações de desenvolvimento;
- ▶ Enfatiza-se a tendência da centralidade das entidades públicas, na medida em que são os principais elementos receptores de fluxos.

Por outro lado, o grau de centralidade dos actores apresenta uma média de 5,067, o que quer dizer que dezasseis actores estão iguais ou acima deste valor. Estes dados vêm por um lado confirmar a centralização da rede referida anteriormente e, confirmando-se a tendência de que a rede apresenta uma

dinâmica de actores centrais, em que se sobressaem as entidades de formação públicas.

O quadro seguinte apresenta a destruição da centralidade dos actores confirmando as tendências já referidas anteriormente neste ponto e na rede formal.

QUADRO 11
Centralidade dos actores

| EF18 | EF1 | EF6 | EF14 | EF21 | EF9 | EF25 | EF30 | EF8 | EF3 | EF17 | EF2 | EF13 | EF5 | EF24 |
|------|-----|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|
| 16 | 13 | 11 | 10 | 9 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 |
| EF29 | EF4 | EF19 | EF11 | EF12 | EF20 | EF10 | EF26 | EF7 | EF28 | EF22 | EF27 | EF16 | EF23 | EF15 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fonte: questionário sociométrico

O grau de intermediação da rede (*Betweenness*) vem confirmar o papel dos actores já referidos anteriormente no quadro da centralidade. A intermediação dos actores varia entre 156.402 e 0, sendo que na rede informal, 12 actores apresentam este ultimo valor (zero). A média é de 24.967.

Da análise do quadro confirma-se também que a EF18P e EF6AD são entidades fulcrais na dinâmica da rede e a EF1P com um papel residual na mesma. Note-se que esta entidade nas medidas descritivas anteriores tem assumido um posicionamento de destaque. Esta situação deve-se ao facto de se tratar duma entidade que recebe muitos fluxos mas, ao contrário, não emite, constituindo um buraco na comunicação da rede. Por último, estão presentes na rede doze entidades que não desempenham qualquer função de intermediação, funcionam como uma lógica de buracos na rede: recebem mas não emitem. Trata-se duma rede com muitos buracos estruturais na comunicação entre organizações.

Estes buracos na rede são sinónimo de estrangulamento na comunicação da rede pois são entidades passivas e que bloqueiam as relações na rede numa espécie de pergunta sem resposta. Estes indicadores de intermediação vêm também enfatizar o deficit de interacção na rede e, por outro lado, reforçar a tese de rede da baixa densidade.

QUADRO 12

Intermediação dos actores

| EF18 | EF6 | EF21 | EF24 | EF25 | EF9 | EF14 | EF19 | EF13 | EF8 | EF29 | EF3 | EF30 | EF2 | EF17 |
|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 156.402 | 107.984 | 56.410 | 56.171 | 44.488 | 43.927 | 40.782 | 40.150 | 39.828 | 38.700 | 38.610 | 33.044 | 18.244 | 16.407 | 9.936 |
| EF5 | EF11 | EF4 | EF16 | EF12 | EF20 | EF1 | EF23 | EF7 | EF10 | EF26 | EF27 | EF28 | EF22 | EF15 |
| 6.167 | 1.500 | 0.250 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fonte: questionário sociométrico

Relativamente à proximidade de entrada entre os actores da rede (*incloseness*) a variação situa-se entre os 13.488 e os 3.333, sendo a média 8,561. Das trinta entidades, sete situam-se abaixo da média.

Esta proximidade dos actores vem confirmar o posicionamento visível no grafo e, por conseguinte, reforçar o papel de destaque das principais entidades até aqui identificadas: EF1P e EF18P (mantêm posicionamentos semelhantes aos obtidos na rede formal). Quer este posicionamento significar que estas duas entidades são aquelas que se encontram mais próximas de todas as outras.

Olhando para os dados destaca-se também:

- ▶ A EF26 e EF12 são entidades que, comparativamente com os dados da rede formal, funcionam melhor em lógicas de informalidade.
- ▶ EF15 era segunda entidade mais próxima na rede formal. Encontra-se agora num extremo da proximidade entre as restantes entidades, indiciando pouca predisposição para relacionamentos de tipo informal.

QUADRO 13

Proximidade dos actores

| EF1 | EF18 | EF26 | EF7 | EF12 | EF6 | EF9 | EF24 | EF13 | EF14 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 13.488 | 10.821 | 10.741 | 10.741 | 10.469 | 10.432 | 10.247 | 10.247 | 10.140 | 10.035 |
| EF29 | EF30 | EF21 | EF4 | EF11 | EF3 | EF25 | EF17 | EF5 | EF2 |
| 9.932 | 9.898 | 9.898 | 9.864 | 9.864 | 9.864 | 9.764 | 9.699 | 9.667 | 9.667 |
| EF19 | EF8 | EF20 | EF16 | EF10 | EF23 | EF27 | EF28 | EF22 | EF15 |
| 9.603 | 9.416 | 9.006 | 3.333 | 3.333 | 3.333 | 3.333 | 3.333 | 3.333 | 3.333 |

Fonte: questionário sociométrico

Por outro lado, o «*Bonacich Power*» fornece elementos sobre a entidade que, por força do seu posicionamento na rede, tem mais poder (entenda-se

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL
o caso das entidades formadoras do Alentejo Central

possibilidades de influenciar a comunicação na rede). O quadro seguinte apresenta os valores que oscilam entre 0 e 8. Embora não seja a entidade com maior proximidade e intermediação, a EF21AS, pela posição que ocupa na rede, é aquela que se encontra na posição de poder exercer uma maior influência sobre todas as outras. Trata-se dum posicionamento muito privilegiado no quadro geral da rede pois, é uma entidade que emite e recebe muitos fluxos, facto que lhe acentua este indicador de poder, conferindo-lhe um estatuto de equilíbrio em termos de entradas e saídas.

A EF18 e sobretudo a outra entidade pública (EF1) são entidades que assumem um valor modesto na perspectiva deste índice. Tal facto deve-se à sua posição de passividade na recepção de fluxos da rede pois, as solicitações que lhes são direccionadas, não têm qualquer feedback, sobretudo na EF1: índice "0".

A troca de informações na rede é mais regular entre as associações de desenvolvimento, indiciando uma maior cooperação entre elas, nomeadamente entre a EF6, EF3 e EF25.

QUADRO 14
Bonacich Power

| EF1 | EF2 | EF3 | EF4 | EF5 | EF6 | EF7 | EF8 | EF9 | EF10 | EF11 | EF12 | EF13 | EF14 | EF15 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 0 | 5 | 7 | 2 | 2 | 7 | 0 | 7 | 3 | 2 | 3 | 1 | 5 | 7 | 0 |
| EF16 | EF17 | EF18 | EF19 | EF20 | EF21 | EF22 | EF23 | EF24 | EF25 | EF26 | EF27 | EF28 | EF29 | EF30 |
| 0 | 4 | 4 | 4 | 2 | 8 | 1 | 0 | 2 | 7 | 0 | 0 | 1 | 2 | 6 |

Fonte: questionário sociométrico

Em suma, a interacção das entidades formadoras do Alentejo Central caracteriza-se por uma dinâmica ténue de fluxos, cujas principais linhas de acção são descritas nas considerações finais aqui apresentadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num cenário de constantes mutações sociais, tecnológicas e organizacionais, sobressai a inevitabilidade das organizações se agregarem para definição de estratégias conjuntas de actuação, nomeadamente ao nível da partilha de recursos, como por exemplo, informação e conhecimento, numa postura de cooperação interorganizacional e de concertação da acção territorial.

Por conseguinte, as lógicas de organizações fechadas e auto-suficientes parecem estar condenadas ou pelo menos com necessidade de serem reconfiguradas. A organização cujo arranjo se situe numa dinâmica de rede pode funcionar de forma mais racional e concertada na prossecução dos seus objectivos.

Da análise das entidades formadoras identificaram-se dois quadros de relações interorganizacionais distintos. O primeiro, associado à forma de relação estabelecida (formal ou informal) e, um segundo, no tipo (ou essência) da relação:

1. Relação formal/informal (rede real) subjugada a papéis cultural e socialmente organizados assentes em lógicas de relacionamento formal (principal forma de relacionamento das entidades formadoras) e informal (ligeiramente menos utilizado).
2. Relação de intercâmbio. Ainda que estruturada por relacionamentos de baixa densidade, há registo de alguns recursos partilhados na rede através de formas de cooperação muito peculiares, nomeadamente a *cooperação competitiva limitada* preconizada por Alter e Hage³⁵ (1993).

As redes sociais podem funcionar como mecanismos de estruturação da acção colectiva, beneficiando das acções individuais dos seus actores. Em caso algum se poderá falar da inexistência duma rede de entidades formadoras no Alentejo Central. Contudo, é evidente que, apesar das suas especificidades,

³⁵ Alter e Hage (1993) identificaram **dois grupos de cooperação**:

A ***competitiva*** em que fazem parte da rede actores do mesmo sector de mercado, e que contém características comuns que potenciam a troca de informações.

Dentro deste grupo está:

Cooperação limitada: desenvolve-se quando o principal elemento a ser disponibilizado no processo se resume à informação. É a tipologia que apresenta um menor potencial de ganhos, dado que a desconfiança entre os membros da rede será algo presente nas suas interacções.

Cooperação moderada: implica uma taxa de acordos nos quais são sublinhadas as questões de carácter operacional.

Cooperação ampla: encontra-se em segmentos de mercado que implicam elevados investimentos por parte das organizações ao nível da tecnologia. P. ex. é potenciador de oligopólios.

A ***cooperação simbiótica*** reporta-se a organizações situadas em diferentes sectores sócio-económicos o que, supostamente, aumentará a probabilidade da sua existência, dado que as organizações compreendidas neste tipo de acordo não se vêem como concorrentes imediatos.

registrou-se uma rede fraca em interações mas, assente em características muito particulares, nomeadamente a centralidade das entidades públicas, a força do associativismo e relações assentes na concorrência agressiva e confiança desconfiante entre entidades formadoras, configurando uma rede com as seguintes características:

- **O contexto de acção das EF's é fortemente influenciado pela disponibilidade de Programas de Financiamento**
- **A rede formal é mais integradora**
 - Rede formal: 2 EF's Isoladas
 - Rede informal: 4 EF's isoladas
- **As EF's públicas assumem um papel central na estrutura da rede.** Na lógica de «ter dinheiro é ter poder», situação que lhes garante um posicionamento privilegiado na rede. As entidades públicas, sobretudo a EF18, pelo facto de serem detentoras de muitos recursos, tem uma centralidade de entrada grande (EF1 = 18 e EF18= 19 – centralidade formal) e uma centralidade de saída menor (EF1 = 0 e EF18 = 5) justificada pela procura de recursos por parte das restantes entidades formadoras.
- **A centralidade das EF's públicas é sinónimo de acção interactiva e de influência na rede.** As duas entidades públicas apresentam o maior número de ligações directas na rede o que as torna menos dependentes e mais poderosas em termos do exercício da influência sobre as outras entidades. Como refere Hanneman (2001) os actores mais centrais na rede são mais poderosos, sobretudo se os compararmos com os actores mais periféricos da rede (empresas de consultoria e as associações sectoriais). Por conseguinte, na linha do que sustenta o autor, as entidades públicas são denominadas de actores de prestígio.
- **A concepção de Planos de Formação assenta em três pilares³⁶:**
 - *Disponibilidade de Programas de Financiamento (41,9%)*
 - *Sensibilidades individuais (28,9%)*
 - *Diagnóstico de necessidades de formação (16,0%)*

³⁶ **Concepção de Planos de formação**

- Evidencia uma base organizativa débil
- Há uma preocupação constante em viabilizar estruturas de formação existentes (salas, equipamentos e pessoas)
- Entre o trabalho de campo e o tratamento dos dados duas entidades formadoras da rede encerraram por dificuldades financeiras.

- **Laços na rede**³⁷
 - *Laços fortes*
 - Agrupamento de associações de desenvolvimento formalmente constituído
 - As entidades sectoriais (3) que trabalham com pessoas portadoras de deficiência
 - As duas EF's intervêm no sector das rochas ornamentais
 - *Laços fracos*
 - Generalidade das interacções
 - *Laços privilegiados*
 - Há actores na rede que mantêm laços privilegiados com várias entidades formadoras
- **A relação interorganizacional assenta sobretudo na troca de informações.** As informações técnicas sobre o funcionamento da formação (26,7%) são o principal recurso partilhado na rede. Metade dos dirigentes (51,6%) referiu ter receios e reserva relativamente à rede, indicador este que vem consolidar a tese duma rede parca em interacções.
- **A interacção é um *handicap* da rede.** O excerto que se apresenta reflecte a lógica de cooperação que caracteriza a rede:

"A nossa rede é sinónimo de ausência de cooperação. Aqui ao lado temos uma entidade que faz alguns cursos iguais aos nossos. Sabe qual é o resultado? Nem eles, nem nós podemos fazer a formação por falta de formandos. Bastava um simples diálogo." (dirigente EF 27)

- **EF's públicas apresentam uma maior solidez na sua acção**
- **Identificaram-se sobreposições de perfis de formação**³⁸ ou seja, há ofertas de formação idênticas nas várias entidades de formação, situação

³⁷ Não se utilizou a operacionalização da teoria dos laços fortes e fracos de Mark Granovetter (1973) Estes laços aqui identificados são uma analogia no sentido de identificar diferentes níveis de interacção na rede.

³⁸

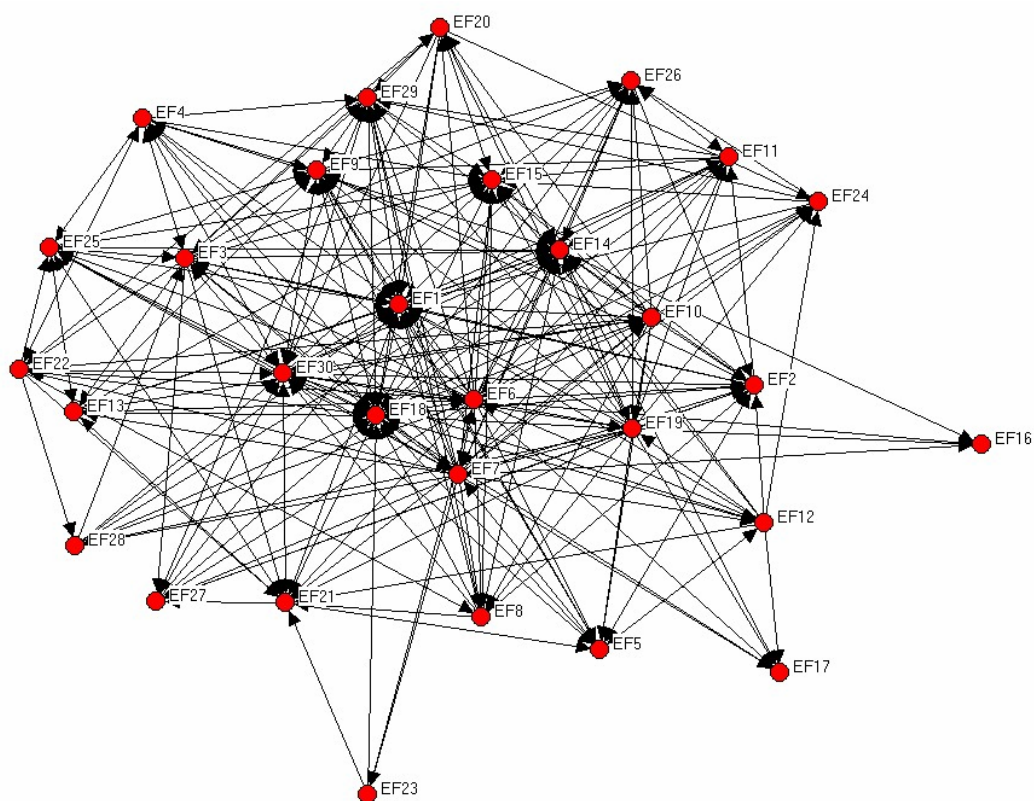
Caso 1: Empresas da área de informática que realizam formação na área dos serviços pessoais e à comunidade (EF27 e EF28)

Caso 2: Associação sectorial na área agrícola que desenvolve também formação na área dos serviços pessoais e à comunidade

esta que encontra justificação na ausência de regulação do mercado de formação profissional.

- **Inexistência de estratégias/planeamento de formação**
- **Inexistência de regulação do mercado**
- **Em termos futuros³⁹ não se perspectivam grandes metamorfoses.** A rede do futuro apresenta uma densidade de 31,84% e as duas entidades públicas continuarão a assumir o papel de entidades mais centrais na interacção na rede.

FIGURA 4
Grafo da rede do futuro



Situação que resulta da ausência de regulação do mercado e da inexistência de mecanismos de cooperação entre as entidades.

³⁹ Foram questionados todos os técnicos das entidades formadoras, solicitando-lhes que referissem todas as entidades formadoras que gostassem de manter contatos regulares, privilegiados e estratégicos no futuro.

Em suma, é fundamental que as organizações reflitam sobre o seu papel na estrutura da rede, o impacto das suas intervenções formativas e, fundamentalmente, o papel da formação profissional no quadro do Alentejo Central.

Por outro lado, é também imprescindível fomentar uma mentalidade estratégica nos actores da formação profissional e acautelar estratégias de sustentação das intervenções formativas de forma a minimizar a excessiva dependências das variáveis contingenciais (p.ex^o Programas de Financiamento Comunitários).

Concluindo, a formação profissional assume uma importância estratégica ao nível da qualificação dos recursos humanos. Se esta última afirmação não suscita grandes dúvidas conceptuais, muitas dúvidas ficam em aberto quando estudamos um mercado particular de qualificação de recursos humanos numa das regiões mais desfavorecidas da União Europeia e constatamos que entre as naturais vicissitudes sócio-organizacionais da formação profissional estão questões inerentes a lógicas meramente economicistas de desenvolvimento de acções de formação profissional. Porque será que continuamos com os mais baixos índices de qualificações? Porque será a formação profissional um «negócio» apetecível? Porque será que o recrutamento de formandos é tão importante como o dinheiro? Onde estão os resultados de cerca de vinte anos de aplicação de apoios comunitários para a formação profissional?

Sem querer traçar um quadro dramático sobre a formação profissional que se tem desenvolvido ao longo dos últimos anos, e no qual há excelentes exemplos de boas práticas, é tempo de parar e repensar a formação profissional que se tem desenvolvido até aqui para evitar erros do passado e repensar novas lógicas de qualificação de recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

- ALDRICH, H.E.; WHETTEN, D.A. (1984); Organizations-sets, actions-sets, and networks: making the most of simplicity. In Handbook of organizational design. New York: Oxford University Press
- ALEJANDRO, V.; NORMAN, A.; (2005); Manual introductorio al análisis de redes sociales. www.redes-sociales.net, consulta em 01/09/2005
- ALTER, C.; HAGE, J.; (1993). Organizations working together. Califónia, Sage Publications
- ARAÚJO, Luis (2000). As Relações Inter-organizacionais. In: RODRIGUES, Susana B.; CUNHA, Miguel P.; Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma colectânea luso-brasileira, São Paulo, Iglu
- ARGYLE, Michael (1991); Cooperation, the basis of sociability, Londres, Routledge, IN: Santos, Nuno (1999); Identidade e cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais, Universidade de Évora, Dissertação para obtenção do grau de doutor em Psicologia (policopiado)
- ARROW, K.; (1974). The limits of Organizatins. New York, Norton
- ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles; (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments. Academy of Management Review, Vol. 8, nº4
- AULAKH, P.; KOTABE, M.; SAHAY, A.; (1991). Trust and performance In: Cross-border Marketing Partnerships: a behavioral approach. Journal of International Business Studies, Vol 27,5
- AXELROD, Robert; (1990). The Evolution of Co-operation London, Penguin Books
- BACHMANN, R.; *et al.* (2001). Trust and control in organizational relations. Organization Studies, Vol 22, nº2 - Março, pag. 337-362
- BALESTRO, M.; MESQUITA, Z.; (2002). Confiança nas Relações Interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: Encontro Nacional da ANPAD, Anais, Salvador
- BAKER, Wayne E.; (1992) The Network Organization in Theory and Practice. In. NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G.; Networks and Organizations: Structure, form and action. Cambridge, Harvard Business School Press
- BARDIN, Laurence (1995); Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70
- BARNARD, Chester (1971); As funções do executivo, S.Paulo, Atlas
- BARNES, J.A; (1987) Redes Sociais e Processo Político; In: B. Feldman-Bianco (org.), Antropologia das Sociedades Contemporâneas: Métodos. São Paulo, Global
- BARNEY, J.; HANSEN, M; (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. Strategic Management Journal, Vol 15
- BASTIN, Georges; (1980) As técnicas sociométricas, Lisboa, Moraes Editores, 2ª edição
- BELL, Judith; (1997) Como realizar um Projecto de Investigação. Lisboa: Gradiva
- BERSINI, Hugues; (2005) Des réseaux et des sciences. Biologie, informatique, sociologie: l'omniprésence des réseaux, Vuibert, Paris
- BERKOWITZ, D.; (1982) An introduction to structural analysis, Toronto, Butterworths
- BEST, Michael H. (1990); The new competition. Institutions os industrial restructuring, Cambridge UK, Polity Press
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S.; (1994) Investigação qualitativa em educação. Porto, Porto Editora
- BORGATTI, S.; EVERETT, M.; (1997) Network analysis of 2-mode data, Social Network 19, <http://www.analytictech.com/borgatti/publications.htm>, consulta em 30/07/2005
- BORGATTI, S.; EVERETT, M.; (1999) Models of core/periphery structures, Social Network 21, <http://www.elsevier.com/locate/socnet>, consulta em 30/07/2005

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL
o caso das entidades formadoras do Alentejo Central

- BORGATTI, Steve; (2003) Conceptos Básicos de Redes Sociales, <http://www.analytictech.com/networks>, consulta em 11/09/2005
- BORGATTI, S.; MOLINA, J.L.; (2003) Ethical and Strategic Issues in Organizational Social Network analysis, <http://www.analytictech.com/borgatti/publications.htm>, consulta em 25/07/2005
- BORGATTI, S.; FOSTER, P.; (2003) the Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, Journal of Management 29, <http://www.analytictech.com/borgatti/publications.htm>, consulta em 30/07/2005
- BORGATTI, S.; MOLINA, J.L.; (2005) Toward ethical guidelines for network research in organizations, <http://www.analytictech.com/borgatti/publications.htm>, consulta em 25/07/2005
- BORYS, Bryan; JEMISSON, David B.; (1989). Hybrid Arrangements as Strategix Alliances : Theoretical issues in organizational combinations. Academy os Management Review. Vol. 14, nº2
- BOURDIEU, Pierre (1980); Le capital social: notes provisoires, Actes Rech. Sci.Soc. nº30
- BOURDIEU, Pierre (1985); The forms of capital, In. Richradson, J.G (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education, Connecticut, Greenwood Press
- BRADACH, J.; ECCLES, R.; (1996). Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. In: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R.; MITCHELL, J.; (Ed), Markets, Hierarchies & Networks: the coordination of social life. Sage Publications, Open University
- BRANDES, Ulrik; KENIS, P.; RAAB, J. (2005); La explicación a través de la visualización de redes. Revista REDES, Vol 9, <http://revista-redes.rediris.es>
- BRAVO, R.Sierra (1994); Tésis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica. Madrid: Paraninfo
- BRAVO, R.Sierra (1994); Técnicas de Investigación Social. Madrid: Paraninfo
- BURT, Ronald (1992); Structural holes, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press
- CABALLERO, Estrella Gualda (2005); Pluridad teórica, metodológica y técnica en la abordaje de las redes sociales: hacia la "hibridación" disciplinaria. revista REDES, Vol 9, <http://revista-redes.rediris.es>
- CAILLE, Alain (2002); Antropologia do Dom. O terceiro paradigma, Petrópolis, Vozes
- CANDIDO, Gesinaldo (2001); Factores criticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (policopiado)
- CARRINGTON, P.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S.; (2005); Models and Methods in Social Network Analysis. Structural analysis in the social sciences, nº27, New York, Cambridge University Press
- CASSON, Mark; COX, Howard. (1997) An Economic Model of Inter-Firm Networks. In: EBERS, Mark; The Formation of Inter-Organizational Networks. Oxford, Oxford University Press
- CASTELLS, Manuel; (1999); A Sociedade em Rede. São Paulo, Paz e Terra
- CLEGG, S.; HARDY, C.; (1999). Introdução: organização e estudos organizacionais. IN: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T.; Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1 S.Paulo, Atlas
- CLEGG, S.; HARDY, C.; (2001); Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. Vol. 2 S.Paulo, Atlas
- CHILD, J.; (1999). Confiança e Alianças Estratégicas Internacionais. o caso das joint ventures Sino-Estrangeiras. In: RODRIGUES, S.; (org.), Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional, São paulo, Atlas
- COLEMAN, James (1988); Social capital in the creation of human capital, American Journal of Sociology 94 (Supplement)
- COLEMAN, James (1990); Foundations of social theory, Cambridge, The Belkness Press of Harvard University Press

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL
o caso das entidades formadoras do Alentejo Central

- COLONOMOS, Ariel (1995) (org.); Sociologie des reseaux transnationaux, entreprises et individus: lien social es système international Paris, L'Harmattan
- COMBS, James G.; KETCHEN, David J.(1999); Explaining Interfirm Cooperatin and Performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics.Strategic Management Journal, vol.20
- CORRALES, José G.; (2005) Programas de educación para la salud en las Universidades Populares de Extremadura: Caminando hacia creación de redes comunitárias, consultado em 11/11/2005, http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/redes_salud.pdf
- CORVELO, Susana; MOREIRA, Pedro S.; CARVALHO, Paula; (2001) Redes interorganizacionais, Lisboa, INOFOR
- CROSS; R.; PARKER, A.; BORGATTI, S.; (2002a) A bird's-eye view: using social network analysis to improve knowledge creation and sharing, IBM - Institute for Business Value, consulta em <http://www.analytictech.com/borgatti/publications.htm> em 30/07/2005
- CROSS; R.; BORGATTI, S.; PARKER, A.; (2002b) Making invisible work visible: using social network analysis to support trategic collaboration, California Management Review vol.4 nº2, consulta em <http://www.analytictech.com/borgatti/publications.htm> em 30/07/2005
- DAVIS, G.F.; POWELL, W.W.; (1992) Organization environment relations, In. M.D.; L.M. Hough(org.s), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychology Press, vol III
- DEGENNE; Alain; FORSÉ, Michel; (1994) Les réseaux sociaux: une analyse structurale en sociologie, Paris, Armand Colin
- DUNNING, John H. (1998) Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. In: COLOMBO, Massimo; The Changing Boundaries of the Firm. Explaining evolving inter-firm relations. London, Routledge
- EBERS, Mark; (Eds) (1999); The formation of inter-organizatinal networks, Nova York, Oxford Uinversity Press
- EBERS, Mark; (Eds) (2002); The formation of inter-organizatinal networks, Nova York, Oxford Uinversity Press (reedição em 2002)
- EBERS, Mark; (2002); Explaining Inter-Organizational Network Formation, IN: The formation of inter-organizatinal networks, Nova York, Oxford Uinversity Press (reedição em 2002)
- EBERS, Mark; GRANDORI, Anna; (2002); The forms, costs and developement dynamics of inter-organizational networking, IN: The formation of inter-organizatinal networks, Nova York, Oxford Uinversity Press (reedição em 2002)
- ELIAS, Norbert (1994); A sociedade dos indivíduos, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed.
- EMIRBAYER, G.; (1994) Network analysis, culture and the problem of agency, AJS
- ERNST, D.; (1994) Inter-firm network and market structure: driving forces, barriers and patterns of control, Los Angeles, University of California
- FERNANDES, A.J. (1992); Métodos e Regras para a elaboração de Trabalhos Académicos e Científicos. Lisboa: Porto Editora
- FIALHO, Joaquim (2003); A formação profissional como estratégia para a reinserção de desempregados de longa duração, Tese de Mestrado, Universidade de Évora (policopiado)
- FIALHO, J; SILVA, C.A.(2007a); Nós e os outros: análise das redes sociais, Actas das VIII Jornadas do Departamento de Sociologia da Universidade de Évora, Évora, Universidade de Évora
- FIALHO, Joaquim (2007b); Análise de Redes Sociais. Algumas pistas para aplicação à saúde, Economia e Sociologia 83, Évora
- FIALHO, Joaquim (2008); Redes de cooperação interorganizacional. O caso das entidades formadoras do Alentejo Central, Tese de Doutoramento apresentada na Universidade de Évora em 8/2/2008 (policopiado)

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL
o caso das entidades formadoras do Alentejo Central

- FILHO, Jorge R.; (2003) O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-económico, VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28 a 31 de Outubro.
- FISCHER, Claude; (1977) (org.) Network and places. Social relations in the urban setting, New York, The Free Press
- FLEURY, Sónia; (2002) El desafío de la gestión de las redes políticas, Documento apresentado no VII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Lisboa
- FORMARIER, M; .POIRIER, C(1994); Limitation à la recherche en soins infirmieres; in: Special Methodologia, Edition Lamarre - Poirot
- FONTES, Breno A.; EICHNER, Klaus (2005); A formação do capital social numa comunidade de baixa renda; consulta em <http://revista-redes.reiris.es/html-vol7> , consulta em 03.08.2005
- FREEMAN, L.; (1979) Centrality in social networks: conceptual clarification, Social Networks, nº1
- FREY, Klaus; (2003) Desenvolvimento sustentável local na sociedade em rede: o potencial das novas tecnologias de informação e comunicação; Revista de Sociologia e Política nº21; Novembro, consultado em <http://www.esterkaufman.com.ar/sitio/kaufman/publicaciones>
- GARALOFI, G.; (1992) Endogenous development and southern Europe, Aldershot, Avebury
- GIDDENS, A.; (1989). A constituição da sociedade. São paulo, Martins Fontes
- GOMES, Jorge (2001); Redes de inovação Organizacional; Cadernos de Economia, Abril - Junho 2001; IN: www.inofofor.pt; consulta em 22/01/2004
- GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe; (1995) Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. Organization Studies, Vol 16, nº2
- GRANOVETTER; Mark (1985); Accção económica e estrutura social - o problema da incrustação, IN: PEIXOTO, J.; MARQUES, R.; A nova sociologia económica (2003), Oeiras, Celta, pag 69-102
- GRANOVETTER; Mark (1973); The strength of weak ties, American Journal of Sociology, 78
- GROSSER; K. (1991); Human network, IN: Organizational Information Processing, Annual Review of Information Science and Technology.
- GRUPO DE LISBOA (1994); Limites à competição, Mem Martins, Publicações Europa-América, IN: Santos, Nuno (1999); Identidade e cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais, Universidade de Évora, Dissertação para obtenção do grau de doutor em Psicologia (policopiado)
- GULATI, Ranjay; SINGH, Harbir (1998); The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances., In: Administrative Science Quarterly, Vol.43
- GULATI, Ranjay; (1995) Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis, Administrative Science Quarterly, vol 40, nº 4
- GULATI, Ranjay; (1998) Alliances and Networks. Strategic Management Journal, Vol 19
- HALL, Richard H. (1984); Organizações: estruturas e processos; 3ª ed.; Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil
- HAGUETTE, Teresa M. F. (1990); Metodologias Qualitativas na Sociologia. Petrópolis: Vozes
- HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan; (1989) No business is an island: the network concept of business strategy. Scandinavian Journal of Management. Vol, 5, nº3
- HANNEMAN, Robert; (2001) Introducion to social network methods, (versão em espanhol) acedido em <http://www.redes-sociales.net/> em 25/07/2006
- HEIN, Alex; BOSCH, J.L. (2003) Capital social en Chile: avances sobre su formación y aplicación, CPU, Chile, consultado em <http://www.ub.es/epp/redes/chile.PDF> , acedido em 10/08/2005
- KALE, P.; SINGH, H.; PERMUTTER, H.; (2000) Learnig and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, Strategic Management Journal, vol 21, special issue, pag. 217-237
- KNOKE, J.; KUKLINSKI, J.; (1982) Network analysis, Quantitative applications in the social sciences, Newsbury, Sage Publications

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL
o caso das entidades formadoras do Alentejo Central

- KRACKHARDT, David; HANSON, Jeffrey (1993) Informal network: the company behind the chart Harvard Business Review, Masschuts, v.77, nº4 jul-ago.
- KRACKHARDT, David; HANSON, Jeffrey (1997) Informal network: the company IN: PRUSAK, Laurence, Knowledge in organizations, S.L. Butterworth-Heinemann
- LANE, C.; (1998). Introduction: theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R.; (Ed.) Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications, Oxford, Oxford University Press
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.; (1989) Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Editora Atlas
- LAZEGA, Emmanuel (1998); Réseaux sociaux et structures relationnelles, Paris, Press Universitaires de France, 1ª edição
- LAZEGA, E.; PATTISON, P.; (1999); Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organization: a case study, Social Networks 21 (67-90)
- LAZEGA, Emmanuel (2004); Racionalidad, disciplina social y estructura, Redes-Revista hispana para el análisis de redes sociales, Vol.5, Jan./Fev 2004, <http://revista-redes.rediris.es>
- LEMIEUX, Vincent. (2000) À quoi servent les réseaux sociaux?. Les éditions de l'iqrc, Québec
- LIN, Nan. (1982) Social structure and network analysis. California: Sage Publications
- LIPNACK, J.; STAMPS, J.; (1994) Rede de Informações, São paulo, Makronbooks
- LOIOLA, E; MOURA, S. (1997); Análise de Redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (org.) Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro. FGV
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C.; (1995); Creating a strategic center to manage a web of patterns, California Management Review, vol.37, nº3
- LOURY, Glenn (1981); Intergenerational transfers and the distribution of earnings, S.Paulo, Econometria nº 49
- LOZARES COLINA, Carlos (2005); Bases socio-metodológicas para el análisis de redes sociales, Empiria 10, Barcelona
- LUHMANN, N.; (1979). Trust and power. Chichester, John Wiley
- LUHMANN, N.; (1987). Soziale Systeme. Frankfurt, Suhrkamp
- LUMANN, E.; GALASKIEWICZ, J.; MARSDEN, P.; (1978) Community structure as interorganizational linkages, Annual Review of Sociology, nº4
- MAGÃO, Maria Teresa (1992); Cuidar: significado e expressão na formação em enfermagem, Dissertação apresentada no âmbito do 3º C.P.A.E.E., Lisboa, E.S.E.M.F.R. (policopiado)
- MANCE, Euclides (1999) A Revolução das Redes, São Paulo, Vozes
- MAYO, Elton; (1997) Hawthorne and the Western Electric Company. In PUGH, Derek S.; Organization Theory. Selected Reading. London, Penguin Books
- MARSDEN, Peter; LIN, Nan. (1982); Social Structure and Network Analysis. California: Sage Publications
- MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara; (2001) Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática IN: CLEGG, S.; HARDY, C.; (2001); Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direcções. Vol. 2 S.Paulo, Atlas
- MARTELETO, Regina (2001); Análise de redes sociais - aplicação nos estudos de transferência de informação, www.ibict.br/cienciainformacao/include/getdoc.php, consulta em 1/06/2005
- MERCKLÉ, Pierre (2004) Sociologie des réseaux sociaux, Paris, La Decouverte
- MILES, Raymond; SNOW, Charles; (1996). Organizations: new concepts for new forms. California Management Review. Vol 28, nº3, spring
- MINTZBERG, H.; JORGENSEN, J.; DOUGHERTY, D.; WESTLEY, F.; (1996); Some surprising things collaboration - knowing how people connect makes it work better. Organizational dynamics 25
- MITCHELL, J.C. (1974); The Concept and use of social networks. In: EVAN, W. M. Inter-organizational relations. Pensilvania: University of Pensilvania Press

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL
o caso das entidades formadoras do Alentejo Central

- MITCHELL, C. (1994); Situational analysis and network analysis, Connections, 17
- MOLINA, José L.; (2001) El análisis de redes sociales. Una Introducción, Barcelona, Ediciones Bellaterra
- MOLINA, J.L.; TEVES, L.; MAYA JARIEGO, I.; (2004) El análisis de redes en Iberoamérica: una agenda de investigación. http://revista-redes.redris.es/html-vol6/vol6_1.htm, consulta em 31/05/2005
- MOREIRA, Pedro S.; CORVELO, Susana; (2002) Cooperação interorganizacional - das trajetórias às redes, Lisboa, INOFOR
- NEWELL, S.; SWAN, J; (2000). Trust and inter-organizational networking Human Relations, Vol 53
- NETO, M.S.; TRUZZI, O.M.; (2002) Perspectivas contemporâneas em análise organizacional, Gestão da Produção, Vol. 9 n°1, UFSC, São Paulo
- NHORIA, N.; ECCLES, R.G. (1992); Networks and organizations: structure, form and action. Boston. Harvard Business School Press
- NOHRIA, N. (1992); Is a network perspective a useful way of organizations? In: NHORIA, N.; ECCLES, R.G.; Networks and organizations: structure, form and action. Boston. Harvard Business School Press
- NOOTEBOOM, B.; (1996) Opportunism and governance: a process and control model, Organization Studies, vol 17, n°6, pag 985-1010
- OLIVIER, C. (1990); Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, Academy of Management Review, 15
- OLSON, Mancur (1999); A lógica da acção colectiva, São Paulo, EDUSP
- PARSE, Rosemerie (1985); Nursing Research - Qualitative Methods, Maryland, Brady Communications Company
- PEDROSO, Paulo (1998); Formação e Desenvolvimento Rural Lisboa, Celta
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R.; (1978) The external control of organizations, Boston, Pitman
- PEREIRA, Sandra; (2004) O poder das redes ou as redes do poder: análise estratégica numa organização com Internet, Sociologia Problemas e Práticas n°45, CIES/ICTE, Celta Editora
- PERROW, Charles (1992). Small-Firms Networks. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert; Networks and Organizations: Structure, form and action. Cambridge, Harvard Business School Press
- PORRAS M., J. Ignacio (2001); Cambio Tecnológico y Cambio Organizacional. La Organización en Red. disponível em <http://www.revistapolis.cl/2/porr.htm>, consultado em 04/04/2006
- PORTES, Alexandro (1998); Social capital: its origins and applications in modern Sociology, Annual Review of Sociology, 1998
- PORTES, Alejandro (2000); Capital social: origins e aplicações na sociologia contemporânea. Sociologia [online]. Set. 2000, n° 33 [citado 09 Agosto 2005], pag. 133-158, disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php>
- PREISS, Kenneth; GOLDMAN, Steven; NAGEL, Roger; (1998) Cooperar para competir: construindo parcerias eficazes São Paulo, Futura
- PUTNAM, Robert (1992); Making democracy work: civic traditions in modern Italy. Princeton, New Jersey, Princeton University Press
- PUTNAM, Robert (1993); Making democracy work: civic traditions in modern Italy, Princeton, Princeton University Press
- PUTNAM, Robert (1995); Bowling alone: America's Declining Social Capital. Journal of Democracy, 6 (Jan 1995)
- PUTNAM, Robert (1995a); Tuning In, Tuning Out: the strange disappearance of social capital in america. Political Science and Politics, 27
- REFFAY, Christophe (2005); Réseaux sociaux et analyse de traces des forums d'une communauté d'apprentissage, <http://www.dep.u-picardie.fr/sidir/articles/reffay.htm>, consultado em 12/09/2005

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL
o caso das entidades formadoras do Alentejo Central

- REQUENA SANTOS, Felix (1991); Redes sociales y mercado de trabajo, Colección Monografias nº 119, Madrid, CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas
- REQUENA SANTOS, Felix (1996); Redes sociales y cuestionarios, Colección Cuadernos Metodológicos 18, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas
- REQUENA SANTOS, Felix (2003); Análisis de redes sociales. Orígenes, teorías e aplicaciones, Colección Monografias nº 198, Madrid, CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas
- RING,P.;VAN DE VEN, A.; (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. The Academy of Management Review, vol 19 - pag 90
- RING, Peter (2002). Processes Facilitating Reliance on Trust in Inter-organizational Networks IN: EBERS, M; The formation of inter-organizational networks, Oxford, Oxford University Press
- ROCKART, John; SHORT, James; (1991). The Networked Organization and the Management of interdependence. In: MORTON, Michael; The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation, New York, Oxford University Press
- ROSENFELD, Stuart A. (1997); Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. European Planning Studies, Vol.5, nº1
- ROVERE,M.; (1998)Redes:hacia la construcción de redes en salud. Introducción,Cap.1 e 2, Instituto de la Salud "Juan Lazarte",Municipalidad de Rosario
- SANTOS, Nuno (1999);Identidade e cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais, Universidade de Évora, Dissertação para obtenção do grau de doutor em Psicologia (policopiado)
- SAÚDE,S.; FIGUEIRA, E.; (2003); A Formação Profissional e o Mercado de Trabalho In. Formação profissional na Europa. Cultura, Valores e Significados, Lisboa, INOFOR
- SCHMITZ,H; NADVI, K.; (1999) Clustering and industrialization: introduction; World Development, v.27, nº9
- SCHIFF,M. (1992); Social capital, labor mobility and welfare,Ration Soc., nº4
- SCOTT, John;(2000) Social Network Analysis: a handbook 2 ed., London, Thousands Oaks, Califónia, Sage Publications
- SCOTT, Richard W.:(1992) Organizations: rational, natural, and open systems, 3 ed., New Jersey, Prentice-Hall
- SILVA, C.A.; FIALHO, J.; (2006);Redes de formação profissional. Uma dinâmica de participação e cidadania. Revista REDES, Vol 11, <http://revista-redes.rediris.es>
- SOARES, Maria; FERREIRA, Vítor; (2000) Grande Dicionário Enciclopédico; Clube Internacional do Livro VOL. XIII.,
- SYDOW, J.; (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. In: Trust within and between organizations, Org. BACHMANN, R.; LANE,C.;Oxford, Oxford University Press
- TEVES, Laura (2005);Análisis de redes sociales y actividades económicas en las comunidades de Molinos. Revista REDES, Vol 9, <http://revista-redes.rediris.es>
- THORELLI, Hans B.; (1996) Networks: Between markets and hierarchies. Strategic Management journal, Vol.7
- TIDD,Joe; BESSANT,J.; PAVITT, K.; (2003) Gestão da Inovação - Integração das mudanças tecnológicas de mercado e organizacionais, Lisboa, Edições Monitor
- TINDALL; B.D; WELLMAN, Barry; (2001) Canada as social structure: social network analysis and canadian sociology, Canadian journal of sociology nº 26, <http://www.chass.utoronto.ca> , consulta em 31/07/2005
- VARANDA, Marta; (2000) A análise de redes sociais e sua aplicação ao estudo das organizações. Uma introdução, Organizações & Trabalho nº23, Lisboa, APSIOT-Celta
- VARANDA, Marta (2005); La réorganisation du petit commerce en centre-ville: L'échec d'une accion collective, Revue Française de Sociologie 46-2, (pag.325-350)

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL
o caso das entidades formadoras do Alentejo Central

- WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine (1998) Social Networks analysis: methods and applications. New York, Cambridge University Press
- WASSERMAN, Stanley; GALASKIEWICZ, Joseph (Ed.) (1994) Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences California, Sage Publications
- WELLMAN, Barry (1983); Network analysis: some basic concepts. In: WELLMAN, Barry (ed) Sociological theory
- WELLMAN, Barry (1988); Social Structures: a network approach. New York, Cambridge University Press.
- WELLMAN, Barry; (1997) What is social network analysis? Toronto,
<http://www.ascusc.org/jmmc/vol3/issue/garton.html>, consulta em 20/07/2004
- WELLMAN, Barry; (2000) Networking Network Analysts: How INSNA came to be, Connections 23,
<http://www.chass.utoronto.ca>, consulta em 20/07/2005
- WELLMAN, B.; CARRINGTON, P.; HALL, A.; (2005) Network as personal communities,
<http://www.chass.utoronto.ca>, consulta em 31/07/2005
- WILLIAMSON, Olivier E.; (1995) Organization Theory: From Chester Barnard to the present and beyond. Oxford, Oxford University Press
- YIN, Robert (1989); Case Studies. London: Sage Publications
- ZUCKER, L.; (1986). Production of trust: institucional sources of economic structure 1840-1920. Research in Organizational Behavior, vol 8, pag 53-111